



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# IKÄJOHTAMISELLA TYÖHYVINVOINTIA

## Ikääntyvän työntekijän näkökulma

TEKIJÄT: Tiina Kastarinen  
Annamaija Laitinen  
Armi Piippo

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Hoitotyön koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Tiina Kastarinen, Annamaija Laitinen ja Armi Piippo			
Työn nimi Ikäjohtamisella työhyvinvointia			
Päiväys	09.11.2015	Sivumäärä/Liitteet	33/5
Ohjaaja(t) Susanne Hämäläinen ja Annikki Jauhiainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ylä-Savon SOTE Ky			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin Ylä-Savon SOTE kuntayhtymälle ikäjohtamisen merkitystä ikääntyvän työntekijän työhyvinvointiin. Opinnäytetyö kohdistettiin Palvelukeskus Kirkonsalmen ja Kangaslammin pienkotikeskuksen ikäihmisten palveluasumisen työpisteisiin, joissa työntekijöiden keski-ikä oli korkea. Ikäjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin tarkasteltiin psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kautta, ja analysoinnissa käytettiin työhyvinvoinnin tekijät-mallia.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskysymyksiä oli kolme: 1) Millaisena hoitajat kokevat fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin työssään? 2) Millaisena hoitajat näkevät omat mahdollisuutensa vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin? 3) Mitkä ovat keskeisiä johtamiseen liittyviä kehittämisalueita työhyvinvoinnissa? Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta. Tutkimuksessa haastateltiin Palvelukeskus Kirkonsalmen ja Kangaslammin pienkotikeskuksen yli 45 vuotta täyttäneitä perus-/lähihoitajia, jotka olivat työskennelleet yksiköissä yli viisi vuotta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä.</p> <p>Työhyvinvointia edistivät yksilöllisyyden huomioiminen, tasapuolinen kohtelu, vaikutusmahdollisuus, työvuorojärjestely, avoimuus, vastavuoroisuus, oppimismahdollisuus, työvoiman riittävä saatavuus ja esimiesten fyysinen läsnäolo. Työhyvinvoinnin tärkeimpänä tekijänä on kuitenkin työntekijä itse. Omalla käyttäytymisellä vaikutetaan työyhteisön hyvinvointiin. Oman ja toisen työn arvostaminen on perusta positiivisen hengen luomisessa. Ikäjohtamisen toteuttaminen ei kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen vastuulla, vaan edellyttää kaikkien työntekijöiden sitoutumista siihen. Tutkimustulokset osoittivat samansuuntaisia näkökulmia aikaisempiin ikäjohtamisesta tehtyihin tutkimuksiin.</p> <p>Jatkotutkimuksella voisi selvittää, onko opinnäytetyön tulosten perusteella tehty työhyvinvointia edistäviä muutoksia työyksiköissä. Myös mahdollisten muutosten vaikutusta ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin voisi selvittää myöhemmin. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, onko muissa Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän toimipaikoissa samanlaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin tekijöistä.</p>			
Avainsanat Ikäjohtaminen, työhyvinvointi, ikääntyminen			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Degree Programme of Nursing			
Author(s) Tiina Kastarinen Annamaija Laitinen Armi Piippo			
Title of Thesis  Occupational well-being through age management			
Date	9.11.2015	Pages/Appendices	33/5
Supervisor(s) Susanne Hämäläinen and Annikki Jauhiainen			
Client Organisation /Partners Ylä-Savon SOTE Joint Municipal Authority			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to figure out the importance of age management for Ylä-Savon SOTE Joint Municipal Authority. The issue concerned was the well-being of older employees. The thesis was targeted to the residential homes for the elderly Kirkonsalmi and Kangaslampi, where older people are living in service apartments, and the average age of the employees is high. The effects of age management on well-being at work were studied through mental, physical and social functioning, and in the analysis well-being factor pattern was used.</p> <p>The study was carried out as a qualitative research. The research had three questions: 1) How do nurses experience mental, physical and social well-being in their work? 2) How do these nurses see their own influence on the work and on their well-being at work? 3) What are the key areas for improvement related to the management of occupational well-being? The research material was collected by theme interviews of practical nurses over 45 years at the Service center Kirkonsalmi and Kangaslampi, who had worked in units over five years. The content analysis method was used while analysing the material.</p> <p>Well-being at work was improved by paying attention to individuality, equal treatment of others, opportunity to make decisions, shift arrangements, openness, reciprocity, opportunity to learn more, efficient availability of labor and physical presence of superiors. The most important factor in well-being is still the worker her or himself. With one's own behaviour worker affects the well-being of the work community. In order to create a positive spirit the respect of the work of others is necessary. Carrying out the age management isn't only the responsibility of the superior, but on the contrary it requires commitment from all workers.</p> <p>A further research could find out, if the results of this thesis and suggested changes had improved well-being in working units. Also the possible changes and their effects on the ability of older workers to work hard tirelessly as well as on their well-being at work could be one area to study further. Another research subject could be related to the age management and if it has been developed as a result of the interviews and the ideas of older workers. It would also be very interesting to find out, if there are similar views on this issue in other Ylä-Savon SOTE Joint Municipal Authority workplaces.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Age management, wellbeing at work, aging</p>			

## SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖHYVINVOINTI .....	8
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	8
2.2	Työhyvinvoinnin tekijät.....	8
3	IKÄJOHTAMINEN.....	11
3.1	Ikäjohtaminen käsitteenä .....	11
3.2	Ikäjohtamisen tavoitteet ja hyödyt .....	11
3.3	Kehittämishankkeita ja tutkimustuloksia ikäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin.....	12
4	IKÄÄNTYMINEN JA SEN VAIKUTUKSET TYÖKYKYYN.....	16
4.1	Fyysinen toimintakyky .....	16
4.2	Psyykkinen toimintakyky.....	16
4.3	Sosiaalinen toimintakyky .....	17
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄ.....	18
6	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN .....	19
6.1	Laadullinen opinnäytetyö .....	19
6.2	Aineiston keruu.....	19
6.3	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi .....	20
7	TULOKSET .....	22
7.1	Haastateltavien taustatiedot .....	22
7.2	Työhyvinvointi ikääntyneen työntekijän kokemana .....	22
7.2.1	Fyysinen hyvinvointi .....	22
7.2.2	Henkinen hyvinvointi .....	23
7.2.3	Sosiaalinen hyvinvointi .....	23
7.3	Mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin .....	24
7.3.1	Työhön vaikuttaminen .....	24
7.3.2	Työhyvinvointiin vaikuttaminen .....	25
7.4	Johtamiseen liittyvät kehitysalueet työhyvinvoinnissa .....	26
7.4.1	Hallinnolliset kehitysalueet.....	26
7.4.2	Tekniset kehitysalueet.....	27

8	POHDINTA.....	29
8.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	29
8.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset.....	30
8.3	Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu .....	32
8.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	33
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	34
	LIITE 1: Teemahaastattelu runko .....	37
	LIITE 2: Haastattelun teemat .....	38
	LIITE 3: Sisällönanalyysi-kaavio.....	39
	LIITE 4: Saatekirje .....	45
	LIITE 5: Tutkimuslupa .....	46

## 1 JOHDANTO

Työvoiman ikääntyminen nähdään haasteena koko Euroopassa. Huoli työvoiman riittävyydestä ja saatavuudesta on nostanut keskustelua työurien pidentämisestä ja työelämässä jatkamisesta entistä pidempään. Ensijaisia menetelmiä työelämässä jaksamisen ja jatkamisen kannalta ovat työn ja työelämän muokkaaminen niin että työntekijän voimavarat ja elämäntilanne huomioidaan. (Työterveyslaitos 2012.) Ikäjohtaminen on eri-ikäisten työntekijöiden johtamista ihmisen elämänsä elämän ja voimavarojen näkökulmasta (Ilmarinen 2006, 1). Siinä huomioidaan työntekijän ikä ja ikäsidonnaiset tekijät päivittäisjohtamisessa, työn jaossa ja työympäristössä siten, että kaikki työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ikään katsomatta (Ilmarinen, Lähteenmäki ja Huuhtanen 2003, 8). Ilmarinen on määritellyt ikääntyväksi työntekijäksi 45 vuotta täyttäneet. Vaikka ikäraja ei ole tarkasti määritelty, löytyy sille sekä käytännön että tutkimuksen perusteluja. (Ilmarinen 2005, 60.)

Ikäjohtamisella on vaikutuksia henkilökunnan jaksamiseen ja työkykyyn. Hyvä ikäjohtaminen parantaa osaltaan organisaation tuottavuutta ja henkilöstön työhyvinvointia. Menestyvä organisaatio ja työntekijä ovat yhdistelmä joka hyvin toimiessaan luo hyvän elämän ja tulevaisuuden. (Ilmarinen 2006, 197.) Muita työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation piirteet, esimiestoiminta, työilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä työntekijän oma näkemys työyhteisöstään (Docendum 2014). Työhyvinvointia lisäävät hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen lisääntyy ja sairauspoissaolojen määrä laskee työhyvinvoinnin kasvaessa. Sekä työnantaja että työntekijä ovat vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä. (STM 2014.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä, joka järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja jäsenkuntiensa Iisalmen, Kiuruveden, Sonkajärven ja Vieremän asukkaille (Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä 2015). Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän henkilöstösihteeri Eskelisen (2014-09-29) mukaan kuntayhtymässä on vakinaisia työntekijöitä 1 277 ja heidän keski-ikä on 48 vuotta. Opinnäytetyö kohdistettiin Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän ikäihmisten palveluasumiseen Palvelukeskus Kirkonsalmeen ja Kangaslammin pienkotikeskukseen, joissa työntekijöiden keski-ikä on korkea. Palvelukeskusvastaavan sijaisena toimivan Savolaisen (2014-09-29) mukaan Kirkonsalmen palveluasumisyksikössä järjestetään ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista ja laitoshoidtoa ikäihmisille. Kirkonsalmen palveluasumisyksikössä on 68 asukasta. Työntekijöitä yksikössä on 50 ja heidän keski-ikä on 49,6 vuotta. Palvelukeskusvastaava Repo (2014-09-29) kertoi Kangaslammin palveluasumisyksikössä olevan 10 ympärivuorokautista tehostettua palveluasumispaikkaa ja 12 intervallipaikkaa. Palvelukeskuksessa on 27 työntekijää ja heidän keski-ikänsä on yli 50 vuotta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Ylä-Savon SOTE kuntayhtymälle ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia ja ikäjohtamisen merkitystä siihen. Tavoitteena oli saadun tiedon perusteella kehittää ikäjohtamista ja lisätä sillä ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia. Opinnäytetyö rajattiin ikääntyviin työntekijöihin Ilmarisen (2005) määritelmään perustuen 45 vuodesta eteenpäin, jotka ovat työskennelleet yksiköissä vähintään viisi vuotta. Haastateltavat rajattiin lähi- ja perushoitajiin. Anonymiteetin turvaamiseksi sairaanhoitajat jätettiin haastattelusta ulkopuolelle.

Opinnäytetyön aiheenvalintaan vaikutti meidän opinnäytetyön tekijöiden vuosien työhistoria, jonka vuoksi havaitsimme työhyvinvoinnin merkityksen työssä jaksamiseen. On mielenkiintoista nähdä millaisia seikkoja ikääntyvät työntekijät nostavat esille työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Koemme työssä jaksamisen tärkeänä seikkana ja haluamme omalta osaltamme kehittää ikäjohtamista ja ikääntyvän työntekijän työssä jaksamista eläkeikään saakka. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä olivat ikääntyminen, ikäjohtaminen ja työhyvinvointi.

## 2 TYÖHYVINVOINTI

Kaikilla työelämässä olevilla on oikeus hyvinvointiin ja työssä onnistumiseen. Työhyvinvointi sisältää henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin työpaikalla. (The Finnish Union Of University Researchers And Teachers 2014.) Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Ahonen näkee työhyvinvoinnin kuuluvan jokapäiväiseen työhön. Sen tulisi olla osa luontevaa keskustelua kahvihuoneissa ja kehityskeskusteluissa. Jokainen organisaatio olisi vastuutettava työhyvinvointiasioista. (Deski 2010.)

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työn turvallisuutta, terveellisyyttä ja mielekkyyttä. Työhyvinvointia parantavat muun muassa työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito sekä hyvä ja motivoiva johtaminen. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen. Kun hyvinvointi lisääntyy, vaikuttaa se työn tuottavuuden ja työhön sitoutumisen kasvuna ja sairauspoissaolojen määrän laskuna. (STM 2014.) Näinollen hyvinvoiva henkilöstö on työpaikan tärkein voimavara. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen. (Työterveyslaitos 2013b.)

Työnantajalla ja työntekijällä on vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on yhteistyötä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa. (Työterveyslaitos 2013a.) Työhyvinvointia tukevalle johtamiselle on luonteenomaista, että esimies on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa huomioiden heidän mielipiteensä (Niemistö ja Saarimäki 2010, 24).

### 2.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatiossa monet eri tekijät. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation piirteet, joita ovat organisaation visio eli tahtotila, jota kohti organisaatio suuntaa omien strategioidensa ja arvojensa avulla. Organisaation tavoitteiden tulee olla kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta jokainen tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Organisaatio tarvitsee luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuvan toimintakulttuurin. Organisaatio tuntee henkilöstön osaamisen ja tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Hyvän organisaation piirteisiin kuuluvat myös toimiva työympäristö ja työvälineet. (Kaikkonen, Manka ja Nuutinen 2007, 8.)

Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimiestoiminta, työilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä työntekijän näkemys työyhteisöstään (kuvio 1). (Kaikkonen ym. 2007, 8). Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen toimintamalli edellyttää kaikkien osapuolten vastuuta työhyvinvoinnista (Laine 2014, 10). Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkasteltiin johtamisen, ja erityisesti ikäjohtamisen näkökulmasta.





KUVIO 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Docendum 2014)

Ihmisen psykologinen pääoma, persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemiseen. Psykologisen pääoman avulla voi kohdata vaikeita tilanteita sekä ehkäistä niihin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Psykologinen pääoma kehittyy vielä aikuisena. Aikuisuuteen vaikuttavat joidenkin tutkimusten mukaan perimä ja kasvatus sekä persoona itse. Työntekijöiden hallinnan tunne lisääntyy, kun esimies kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen ja avoimuuteen sekä työn epätietoisuuden vähentämiseen. Työntekijöiden toiveiden, kykyjen ja tavoitteiden huomioonottaminen töitä suunniteltaessa on tärkeää, sillä onnistumisen kokemukset kasvattavat elämänhallintaa. (Kaikkonen ym. 2007, 8; Manka 2011, 73.)

Koettuun työkykyyn vaikuttavat henkinen ja fyysinen kunto, joihin työntekijä itse voi vaikuttaa. Esi-merkiksi tärkeitä työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työn rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Työn ja vapaa-ajan oikea suhde edesauttaa työhyvinvointia. (Docendum 2014; Manka 2011, 76–77.)

Organisaation ominaisuuksiin kuuluu tavoitteellisuus. Se tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visiolla tarkoitetaan tahtotilaa, johon organisaatio suuntaa. Strategiat ovat keinoja, jotka ohjaavat toimintaa visiota kohti. Työtä koskevien tavoitteiden tulee olla kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietää oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot ovat yhteisiä toiminnan pelisääntöjä. (Manka 2011, 79.)

Työympäristön muutoksissa eivät toimi rajoittuneet ja jäykät työnsisällöt eikä asemavaltaan perustuva yhteistyö. Parhaan keinon organisoitumiselle tarjoaa joustavuus. Osaamisen kehittäminen tekee taas työyhteisöstä oppivan, mikä edellyttää, että organisaatio tuntee osaamisensa ytimen ja tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Ihmisen hyvinvointiin vaikuttaa myös toimiva työympäristö, mihin velvoittavat työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki vuodelta 2003. (Docendum 2014; Kaikkonen ym. 2007, 9; Manka 2011, 84–85.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista; ja toiminnan suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Sille voidaan asettaa tavoitteet ja arvioida niiden saavuttamista. Työhyvinvoinnin johtaminen toimii parhaiten voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Työyhteisössä jokainen jäsen on myös vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, joten sitä ei voi jättää pelkästään esimiehen harteille. (Docendum 2014.) Kuitenkin tärkeimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin tekijöitä ovat hyvä esimies-alaissuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen. Esimiehen vaikutus työntekijöiden hyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on merkittävä. Siksi työpaikan johdolla on oleellinen vastuu huolehtia siitä, että esimiehet ovat päteviä, ammattitaitoisia, johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. (Rauramo 2008, 145–146.)

Vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskeviin tavoitteisiin ja pelisääntöihin kuuluvat hyvään työhön. Työn sisällön monipuolisuus ja uuden oppimismahdollisuus tarkoittavat työn kannustearvoa. Ulkoiset palkkiot ovat työstä saatavaa korvausta. Toisten työn arvostaminen, avoimuus, auttamishalu, onnistuminen ja luottamus synnyttävät hyvää henkeä työyhteisössä. (Docendum 2014; Kaikkonen ym. 2007, 9.) Esimiehen tuki, vaikuttamisen mahdollisuudet, palaute ja arvostus, asiakkaan palaute, yhteisöllisyys ja työpaikan varmuus ja innovatiivisuus ovat tasapainottavia voimavaroja työyhteisössä ja työssä. Työn tekemisen puitteita selkiyttävät riittävä perehdyttäminen, kehityskeskustelujen käyminen ja tieto omasta perustehtävästä. (Manka 2011, 146.) Siirtyminen työaika-autonomiaan lisää omien työaikojen hallitsemista. Se mahdollistaa vaikuttamisen työvuoroihin, työpäivän alkamis- ja loppumisaikoihin, taukojen pitoon, yksityisasioiden hoitoon ja loma- ja vapaapäiviin. (Työterveyslaitos 2013a.)

### 3 IKÄJOHTAMINEN

#### 3.1 Ikäjohtaminen käsitteenä

Ikäjohtamisen käsite muodostui 1990-luvun puolivälissä, kun suurten ikäluokkien eläköityminen alkoi. Käsite syntyi tarpeesta hallita väestön ikääntymiseen ja huoltosuhteen kiristymiseen liittyviä uhkia. Uhkien hallitsemiseksi käynnistettiin valtioneuvoston päätöksellä kansallinen ikäohjelma, jonka tavoitteena oli edistää yli 45-vuotiaiden työllistymistä ja työssä jatkamista sekä koulutusta ikääntyneille. (Lundell ym. 2011, 285). Työterveyslaitoksen mukaan ikäjohtaminen käsittää eri-ikäisten työntekijöiden johtamisen. Se on johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänsä elämän ja voimavarojen näkökulmasta. Siinä huomioidaan erilaiset johtamistarpeet nuorilla ja ikääntyvillä. (Työterveyslaitos 2014.)

Käsitteenä ikäjohtaminen on vaikeasti määriteltävä, eikä sille ole löytynyt täysin vakiintunutta sisältöä. Yleisesti ikäjohtaminen viittaa ihmisten elämän tarkasteluun tai organisaatioiden johtamiseen. Ikäjohtaminen sisältää yhteiskunnallisen, organisatorisen ja yksilötason ulottuvuuden. Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna ikäjohtaminen on ensisijaisesti kansantalouden kestävyys turvaamista. Yksilön kannalta ikäjohtamisessa nousevat esille työn merkitys, arvo ja luonne. Halmeen (2005 31–40) mukaan tutkimuksessa ikäjohtamisen ymmärretään olevan osa organisaation toimintaa, mikä tarkoittaa eri-ikäisten johtamista siten, että jokaisen työntekijän ominaisuudet huomioidaan ja hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Käsite rajataan usein tarkoittamaan ikääntyvään työntekijään liittyviin toimenpiteisiin.

Ilmarinen (2006 56,197) määrittelee ikäjohtamisen eri-ikäisten johtamiseksi, missä esimiehen tulee ottaa huomioon yksilön ikääntymisen vaikutukset. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon henkilöstön työkyky ja yrityksen johtaminen. Se on jokapäiväistä johtamista ja töiden suunnittelua ihmisen voimavarojen ja elämäntilanteen mukaan.

#### 3.2 Ikäjohtamisen tavoitteet ja hyödyt

Ikäjohtamisen tavoitteena on hyödyntää eri-ikäisten osaamista sekä ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä ja työkyvyttömyyttä. Ikäjohtaminen ei ole muusta johtamisesta oleva erillinen johtamisoppi, vaan osa arkipäivän johtamista. Ikäjohtamisen lähtökohtana voi olla esimerkiksi osaamisen säilyttäminen organisaatiossa. Tällöin hyödynnetään kokeneiden työntekijöiden osaamista ja huolehditaan siitä, että eläkkeelle siirtyvien tieto siirtyy organisaatioon jääville. (Ura 2012.) On arvioitu, että jopa 80–95 % organisaatioiden tiedoista ja taidoista muodostuu työntekijöiden hallussa olevasta hiljaisesta tietämyksestä. Yleistä on, että työyhteisöissä arvostetaan näkyvää tietoa ja hiljainen tieto jää usein taka-alalle, eikä sitä tiedosteta. Hiljainen tietämys on hiljaisen tiedon rinnalla kulkeva käsite, jolla korostetaan tiedon muuttuvaa ja toiminnallista luonnetta. Hiljainen tietämys muokkautuu päivittäin ihmisen toiminnassa. Ihmisen tietäminen on kytketty aktiiviseen toimintaan, toisin kuin hiljainen tieto, joka tarkoittaa henkilökohtaista kokemukseen perustuvaa osaamista, joka mielletään pysyväksi. (Lundell ym. 2011, 187, 335.)

Ikäjohtamisen hyötyjen tarkastelu jakaantuu kolmeen osa-alueeseen: työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin työssä. Näiden tarkastelu osoittaa, että nämä ilmiöt eivät ole toisistaan erillään vaan lähellä toisiaan olevia asioita. Tuottavuuden ja hyvinvoinnin taustalla on ihmisen halu tehdä työtä ja onnistua siinä. Olosuhteiden ja menetelmien kehittäminen saavat aikaan tuottavuutta ja hyvinvointia. Sitoutuminen on yhteydessä myös tuottavuuden ja hyvinvoinnin tekijöihin. Se auttaa työntekijän työn ja osaamisen kehittämistä, sillä sitoutuva työntekijä pyrkii panostamaan itseensä ja työhönsä. (Kiviranta 2010, 33.)

Osaavat ja motivoituneet työntekijät tuottavat parhaiten, ja heidän työpanoksensa on merkittävä tuotannontekijä. Työntekijöiden ja heidän johtamisen avulla vaikutetaan tuottavuuteen. Ikäjohtamisessa huomioidaan työntekijät heidän elämäntilanteen edellyttämällä tavalla, mikä tuo tuottavuutta. Hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työkyky, osaaminen, jaksaminen ja tyytyväisyys. Tästä huolehtimalla mahdollistetaan ihmisten monipuoliset ja aktiiviset työvuodet. Hyvinvoivat työntekijät tuottavat paremmin, koska he haluavat pitää huolta kyvyistään ja haluavat tehdä työnsä hyvin. (Kiviranta 2010, 34–35, 43.)

Jokivuoren (2004, 286-3) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Sitoutunut työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa esittamiin tavoitteisiin ja arvoihin. Työntekijä on halukas ponnisteluihin, ja hän on halukas ylläpitämään työsuhdettaan.

### 3.3 Kehittämishankkeita ja tutkimustuloksia ikäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin

Suomi on selvittänyt aktiivisesti ikääntyvän työvoiman tilannetta Euroopan unionissa. Näihin tutkimuksiin ovat osallistuneet Työterveyslaitos, työministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä opetusministeriö. Näiden tutkimustulosten perusteella on parannettu eri-ikäisten työoloja. Suomalaisen tietämyksen taustalla ovat seuraavat hankkeet:

- Ikääntyvä arvoonsa – terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma (1990–1996, Työterveyslaitos)
- Ikäkomitea (1996, Työministeriö)
- Kansallinen ikäohjelma (1998–2002, Sosiaali- ja terveysministeriö)
- Jaksamisohjelma (2000 – 2003, Työministeriö)
- Tykes (2004–2009, Työministeriö)
- Veto (2003–2007, Sosiaali- ja terveysministeriö)
- Kesto (2004–2007, Työterveyslaitos)
- Noste (2003–2007, Opetusministeriö). (Ilmarinen 2006, 22–23.)

Edellä mainituista tutkimuksista Kansallinen ikäohjelma on saanut huomiota sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Suomessa ikäohjelman aikana ikääntyvien työllisyysaste koheni ja eläkkeelle siirtymisikä nousi verrattuna muihin Euroopan unionin maihin. (Ilmarinen 2006, 28.)

Suurten ikäluokkien lähestyessä eläkeikää 1990-luvun puolivälissä huoli eläkekustannusten kasvusta, työvoiman saatavuudesta ja riittävyydestä nousi esille. Näinollen käynnistettiin helmikuussa 1997 ikäohjelma valtioneuvoston päätöksellä. Kansallinen ikäohjelma on koostunut 40 hankkeesta ja sen tavoitteena on ollut edistää ikääntyvien ja ikääntyneiden työssä jatkamista, jaksamista ja työllistymistä. (STM 2002, 9.)

Hallituksen voimassa olevassa ohjelmassa 2011 työelämän kehittäminen ja työurien pidentäminen on huomioitu seuraavasti:

*Hallitus toimii aktiivisesti työelämäasioiden kehittämisessä. Päämääränä on edistää työntekijöiden suojelua sekä tuottavuuden ja työllisyysasteen nostoa. Tavoitteena on muun muassa nostaa keski-määräistä eläkkeelle siirtymisikää, lisätä muutoksiin liittyvää turvallisuutta, vahvistaa tasa-arvoa sekä parantaa perheen ja työn yhteensovittamista. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erityisesti työelämän laadun parantamista, osaamisen kehittämistä, työssä jaksamista ja hyvää johtamista. Hallitus valmistelee työlainsäädäntöön, työelämän kehittämiseen ja työelämän sosiaalivakuutukseen liittyvät linjaukset ja lainsäädäntömuutosesitykset yhteistyössä työelämän osapuolten kanssa.*(Valtioneuvosto 2011, 63.)

Itä- ja Pohjois-Suomessa ikääntyvän työvoiman tilannetta selvitetään muun muassa Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmaan. Tämä alueellinen suunnitelma on täydennysosa valtakunnallista Manner-Suomen alueella toteutettavaa yhtä yhteistä rakennerahasto-ohjelmaa, joka käsittää sekä Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) että sosiaalirahaston (ESR) toimenpiteet. Alueellisessa suunnitelmassa nostetaan esiin Itä- ja Pohjois-Suomen alueellisia erityispiirteitä ja ohjelmatoimituksen painotuksia, joissa yhtenä paneudutaan työllisyyteen. (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma, 2014, 3.)

Itä- ja Pohjois-Suomen tavoitteena on työllisyysasteen ja keskimääräisen työiän odotteen nostaminen kohti Suomen kansallista keskiarvoa, joka on 78 % Eurooppa 2020-strategiassa. Keskeistä tavoitteen saavuttamiseksi on 20–30 vuotiaan väestön jouheva sisällyttäminen työelämään, ikääntyvien työurien pidentäminen sekä työvoimaresurssien edistäminen. Työurien pidentäminen kaikissa niiden vaiheissa turvaa osaavan työvoiman saatavuuden. Tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisessa huomioidaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jaksaminen ja mahdollisuus hyödyntää elinikäistä oppimista. Lisäksi kehitettävien keinoin ennaltaehkäistään varhaista työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. (Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelma, 2014, 7.)

Toimintakyvyn vaikutus työelämään (TOVA) -hanke on kehitetty Ikäinnovaatio 2012–2014-hankkeen puitteissa pidetyissä seminaareissa, joissa Pohjois-Savossa haasteiksi työurien pidentämisessä on koettu johtaminen, työyhteisö, iän myötä joustavuus työtehtävään ja työterveyshuollon palveluiden suhteen ennakoiva ote. Tämä hanke on noussut muun muassa Pohjois-Savon seutuseminaarien ja Ikääntyminen ja hyvinvointi Pohjois-Savossa (IKIPOSA)-tutkimuksen osoittaman tarpeen pohjalta. Hanke rahoitetaan ESR-rakennerahasto ohjelmasta ja lisäksi osarahoittajia ovat hankkeeseen osallistuvat neljä organisaatiota ja hankkeen toteuttajat. (Itä-Suomen yliopisto 2014.)

Toimintakyvyn vaikutus työelämään (1.10.2013–31.12.2014) tavoitteena on:

- *selvittää, mitkä ovat yleisimmät syyt jäädä eläkkeelle Pohjois-Savon alueella*
- *kuinka henkilöstö itse ja työnantajat voisivat vaikuttaa riskiryhmässä olevien työntekijöiden toimintakykyyn*
- *edesauttaa työkyvyn ylläpitämistä ja jaksamista työssä*
- *tuotetaan neljän Pohjois-Savon organisaation kanssa yleinen toimintamalli, jossa luodaan toimenpiteitä, miten henkilöstön toimintakyvyn ylläpitäminen ja edistäminen otetaan huomioon työyhteisössä ja miten organisaatioiden johtaminen tukee näitä toimenpiteitä. (Itä-Suomen yliopisto 2014.)*

Nina Niemistön ja Minna Saarimäen (2010, 52) opinnäytetyön perusteella ikäjohtamiseen tulee kiinnittää huomiota jo ikääntyvän työvoiman enenevän määrän myötä. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle tulee sosiaali- ja terveysalalla olemaan mitä todennäköisimmin työvoimapula, ja ikääntyneiden työntekijöiden tarve kasvaa. Nämä seikat huomioon ottaen tulee työpaikoilla edistää ikääntyneiden työntekijöiden työkykyä ja turvata heidän työpanoksensa työyhteisössä.

Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta nähdään oleellisena työyhteisön jäsenten keskenäinen vuorovaikutus. Työntekijöitä motivoiva ja heidän osaamistaan hyödyntävä ikäjohtaminen vaatii esimieheltä taitoja. Nämä asiat vaikuttavat työyhteisön hyvään ilmapiiriin ja viihtymiseen. Ikäjohtamisen toteutumiseen työyhteisössä vaikuttavat sekä esimies että työntekijä. (Niemistö ja Saarimäki 2010, 53.)

Sanni Pullinen (2013,42–43) tuo pro gradu -tutkielmassaan esille työvoiman nopean ikääntymisen sosiaali- ja terveysalalla. Ikäjohtamisen menetelmillä tuettaisiin ikääntyvien hoitajien työssä jatkamista, ja hyödynnettäisiin hiljaisen tiedon siirtyminen nuoremmille työntekijöille. Johtajilla tulee olla myönteinen asenne työntekijöiden ikääntymiseen, iän tuoman osaamisen ja kokemuksen arvostamista sekä tietoa ikäjohtamisen menetelmistä toteuttaessaan ikäjohtamista. Työelämän muutoksiin pystytään vastaamaan kehittämällä ikäjohtamista. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon ikääntymisen merkitys työkykyyn sekä kiinnittää huomiota dialogisuuteen ikääntyneiden työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden työhyvinvointiin ja työmotivaatioon voidaan vaikuttaa johtamisen avulla.

Katja Hietalan ja Tuomo Kangasniemen (2011, 72) opinnäytetyö osoittaa, että ikään ja ikääntymiseen tulisi asennoitua arvostavasti ja kunnioittavasti. Työyhteisössä tulisi suvaita kaikenikäisiä ja hyödyntää muun muassa hiljaisen tiedon siirtyminen—esimerkiksi rinnakkain työskentelee kokeneita ja kokemattomampia työntekijöitä. Eri-ikäisten työntekijöiden välistä yhteistyötä nähtiin voitavan tehostaa töiden organisoinnin muutoksella ja uusien työtapojen, kuten tiimityöskentelyn keinoin. Tässä esimiehen ja tiimin johtajan tulee nostaa eri-ikäisten näkemykset samalle tasolle.

Katja Hietalan ja Tuomo Kangasniemen (2011, 73–75) opinnäytetyöhön osallistuneista lähes kaikki olivat kokeneet työssä jaksamisen työlääksi. Tähän vaikuttivat työmäärän epätasainen kuormitus, työntekijöiltä vaadittu joustavuus ja jatkuva muutos organisaatiossa. Vaikka työntekijät olivat kevenneet jaksamistaan erilaisilla vapailla, he eivät olleet voineet tuoda omia toiveitaan suunnitellessaan vapaapäiviä. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä työkuormitus saataisiin jakautumaan tasaisemmin ja järkevämmin yhteistyöllä esimiesten ja toimialojen välillä. Työn tasainen jakautuminen, työ-

kentelytavat ja työn vaihtelevuus toisivat mielenkiintoa ja jaksamista työhön sekä selkeät työn tavoitteet lisäisivät työn arvoa, laatua ja jaksamista. Tutkimuksessa tuotiin myös esille uusien työntekijöiden perehdytyksen tärkeys. Kehityskeskusteluiden ja kehittymismahdollisuuksien toimivuuden kehittäminen nähtiin niin ikään huomioitavana asiana. (Hietala ja Kangasniemi 2011.)

Johtamisen odotettiin olevan valmentavaa, huomioivaa, arvostavaa, ohjaavaa, vaikuttavaa ja tukevaa eikä niinkään käskevää. Ikäjohtaminen nähtiin ajankohtaisena, joten aiheesta on tarjolla tietoa ja koulutusta. Ongelmana nähtiin työyhteisöiden ajattelun kehittyminen ja käytäntöönvienti. Tässä tärkeinä asioina koettiin esimiehen ja työntekijöiden välisen yhteistyön kehittäminen, sukupolvien välisten erojen kaventaminen sekä yhteistyön ja tiedonsaannin lisääminen. Ikäjohtamisen työmenetelmissä on tärkeää luoda sellainen ilmapiiriin, jossa keinot ja menetelmät ovat selvät, ja jossa jokainen on arvostettu ja tärkeä osa organisaatiota. (Hietala ja Kangasniemi 2011, 77–78.)

## 4 IKÄÄNTYMINEN JA SEN VAIKUTUKSET TYÖKYKYYN

Työkyky on terveydentilaan liittyvä ominaisuus ja se on yksilöllistä. Lääketieteellisesti ihminen on täysin terve ja sairaus heikentää aina työkykyä. Työkyky voidaan määritellä myös tasapainomallin mukaan. Se tarkoittaa yksilöllisen toimintakyvyn ja voimavarojen riittävyttä työn asettamiin vaatimuksiin nähden. Voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. (Ilmarinen 2006, 80.) Ikääntyminen vaikuttaa ihmisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn ja sen vaikutusten ymmärtämistä tarvitaan työelämässä aina vain enemmän (Ilmarinen 2005, 60).

### 4.1 Fyysinen toimintakyky

Ihmisen fyysiset toimintaedellytykset heikkenevät 45 vuoden iästä lähtien. Työkyvyn ja terveyden muutokset ovat kuitenkin yksilöllisiä. (Löfström ja Pitkänen 1999, 22.) Selvimmin heikkeneminen näkyy muun muassa tuki- ja liikuntaelimissä, hengitys- ja verenkiertoelimissä sekä näössä ja kuulossa. Näillä toiminnan vajauksilla ei tarvitse olla suurta vaikutusta työhön, ellei kyseessä ole fyysistä toimintakykyä vaativa työ. Iän, fyysisen toimintakyvyn tuomat muutokset ja niiden olemassaoloa tärkeämpää on kuitenkin se, kuinka ne koetaan. (Kiviranta 2010, 19.)

Työkyvyn edellytyksiin kuuluu fyysinen toimintakyky ja sen merkitys korostuu fyysisesti kuormittavassa työssä. Tavallisesti toimintakykyyn kiinnitetään huomiota silloin, kun se on alentunut esimerkiksi ikääntyessä. Fyysisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja kohentumiseen voidaan vaikuttaa terveellisillä elintapamuutoksilla, joka tukee myös itsenäistä selviytymistä. Fyysinen aktiivisuus on tässä merkittävä tekijä. Toimintakyvyn ylläpitämisessä ja edistämisessä tärkeää on omien voimavarojen käyttö. (HUS 2014.)

Toimintakyky on verrannollinen ilmiö, joka vaihtelee eri tilanteissa. Sen heikkenemistä voidaan kompensoida erilaisin keinoin, ja siihen voidaan vaikuttaa muun muassa kuntoutuksella. Fyysisen toimintakyvyn osa-alueiden heikkenemistä voidaan korvata myös tekemällä asioita toisella tavalla, ja sitä pystytään tarvittaessa kohentamaan muun muassa muuttamalla työoloja. (HUS 2014.)

### 4.2 Psyykkinen toimintakyky

Psyykkinen toimintakyky käsittää kyvyn suoriutua erilaisista älyllisistä ja muista henkistä ponnistelua tarvitsevista tehtävistä. Psyykkiselle ja fyysiselle toimintakyvylle ei ole osoitettavissa samanlaista kytkentää. (Ilmarinen 2005, 141.) Työhön motivoituminen, suoriutuminen ja kehittyminen vaikuttavat psyykkiseen toimintakykyyn. Psyykkisten voimavarojen ja vahvuuksien avulla ihminen selviytyy päivittäisistä työtehtävistä sekä oppimistarpeista. (Kiviranta 2010, 20.)

Merkittävimmät iän tuomat muutokset psyykkisessä toimintakyvyssä työelämän kannalta ovat havaintotoimintojen tarkkuuden ja nopeuden heikentyminen. Muutokset vaikuttavat tiedonkeruujärjestelmään eli havaintojärjestelmään, joka varmistaa tiedon vastaanotosta aistinelimien kautta, kogni-



tiiviseen järjestelmään, joka käsittelee aistielimistä ja muistijärjestelmistä tullutta tietoa sekä motoriiseen järjestelmään, joka huolehtii päätettyjen toimintojen toteuttamisesta. Nähtävästi nämä kolme järjestelmän osaa hidastuvat ikääntymisen myötä. Näihin muutoksiin voidaan vaikuttaa muun muassa työympäristön ergonomisilla järjestelyillä, työn organisoinnilla ja henkilökohtaisilla apuvälineillä. (Ilmarinen 2005, 141.)

Ajatustoiminto ja älykkyys säilyvät ikääntymisestä huolimatta, vaikka fyysinen toimintakyky heikeneekin sekä psyykkinen toimintakyky kehittyy iän mukana usealla eri alueella. Se vaikuttaa älyllisten toimintojen kehittymiseen ja oman työelämä- ja ammattiosaamisen syvenemiseen. Arvomaailma kehittyy yksilölähtöisestä muita arvostavaan suuntaan. (Kiviranta 2010, 20.)

#### 4.3 Sosiaalinen toimintakyky

Sosiaalinen toimintakyky käsittää kaksi ulottovuutta, joita ovat ihminen vuorovaikutussuhteissaan ja ihminen aktiivisena sosiaalisena toimijana erilaisissa yhteisöissä. Toiminta erilaisten ihmisten parissa on tärkeä työkyvyn osatekijä työelämässä. Iän myötä sosiaalinen toimintakyky muuttuu, sillä ihminen ikääntyessään oppii tuntemaan omat rajoituksensa ja mahdollisuutensa ja oppii muuttamaan käyttäytymistään näiden havaintojensa perusteella. Muutokset vaikuttavat oman itsetuntemuksen kasvuun. (Ilmarinen 2005, 151,153.) Yksilön itsetuntemus on keskeinen osa sosiaalista toimintakykyä. Siihen kuuluu omien ajatusten, tunteiden, tarpeiden ja tottumusten ymmärtäminen sekä niiden sopeuttaminen ja muuttaminen olosuhteiden ja tilanteiden mukaan. Itsetuntemuksella peilataan itseä toisiin ihmisiin ja heidän tarpeisiin. (Kiviranta 2010, 22.)

Sosiaalisella toimintakyvyllä on vaikutusta muun muassa terveyteen, yleiseen toimintakykyyn ja henkiseen hyvinvointiin. Se vaikuttaa myös stressin kokemiseen ja siitä selviytymiseen. Sosiaalinen toimintakyky on yhteyksissä työssä selviytymiseen, kehittymiseen ja jaksamiseen. Oppiminen ja toisten kanssa toimiminen edellyttää vahvoja sosiaalisia taitoja. Sosiaalinen toimintakyky kehittyy iän myötä, sillä ihminen oppii arvostamaan itseään ja muita sekä tulemaan toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Kiviranta 2010, 22–23.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Ylä-Savon SOTE kuntayhtymälle ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia ja ikäjohtamisen merkitystä siihen. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään, kuinka ikäjohtamista tulisi kehittää Palvelukeskus Kirkonsalmen ja Kangaslammin pienkotikeskuksessa ja lisätä sillä ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia. Tavoitteena oli, että tutkimustuloksia hyödynnetään tarpeen vaatiessa koko Ylä-Savon Sote kuntayhtymän alueella.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat:

- Millaisena hoitajat kokevat fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin työssään?
- Millaisena hoitajat näkevät omat mahdollisuutensa vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin?
- Mitkä ovat keskeisiä johtamiseen liittyviä kehittämisalueita työhyvinvoinnissa?

## 6 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä. Opinnäytetyössä tutkittiin hoito-henkilökunnan näkemyksiä ikäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Haastatteluissa selvitettiin kohderyhmältä fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin teemojen perusteella tämänhetkistä tilannetta ja ikäjohtamisen vaikutusta edellä mainittuihin teemoihin.

### 6.1 Laadullinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote vaan se on yhdenlainen tapa tutkia. Se sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomio kiinnitetään merkityksiin, jotka ilmenevät eri tavoin. (Kananen 2008, 24–25.) Laadullisen tutkimuksen perustana pidetään konkreettisen elämän kuvaamista, ymmärtämistä ja loogisen tulkinnan antamista (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161). Tavoitteena nähdään tutkittavan omat kuvaukset koetusta todellisuudestaan. Nämä kuvaukset sisältävät ihmiselle merkityksellisiä ja tärkeitä asioita. Laadullisella tutkimuksella tavoitetaan tutkittavan tärkeiksi kokemiaan tapahtumaketjuja, kuten oman elämän taivalta tai omaan elämään sijoittuvaa asiaa. (Vilka 2005, 97.)

Tässä tutkimuksessa ikääntyviä työntekijöitä haastateltiin selvittämällä heidän yksilöllisiä kokemuksia ikäjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Tiedon kerääminen onnistui parhaiten laadullisella tutkimuksella. Laadullisen tutkimusotteen käyttö oli näin ollen perusteltua, koska haluttiin saada näkemyksiä haastateltavien omista kokemuksista, kuinka ikäjohtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Laadullinen tutkimusote koettiin myös pehmeänä ja joustavana menetelmänä saada tietoa tutkittavasta asiasta.

### 6.2 Aineiston keruu

Laadullisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelun teemat ovat kaikille samanlaiset. Haastattelussa teemat voidaan kuitenkin esittää eri järjestyksessä. Näihin vastaaja antaa omanäköisen tulkinnan, eli teemoihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelulla tutkitaan kohdehenkilöiden ajatuksia, kokemuksia, tuntemuksia ja uskomuksia. Siinä korostuu haastateltavien elämysmaailma ja se tuo heidän ajatukset kuuluviin. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47–48.)

Meillä opinnäytetyön tekijöillä oli haastatteluissa teemahaastattelun runko (liite 1), joka tuki haastattelun kulkua. Teemahaastattelussa käytiin läpi ennalta suunniteltuja teemoja keskustelunomaisesti (liite 2). Haastattelussa käytettiin lyhyitä muistiinpanoja käsiteltävistä teemoista haastattelun sujuvuuden turvaamiseksi. Tärkeintä haastattelussa oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa halutusta asiasta. Näin ollen oli perusteltua antaa haastatteluaiheet tiedonantajille etukäteen tutustuttavaksi. Teemahaastattelussa nostettiin esille ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamat merkitykset

ja sitä, miten merkitykset syntyivät vuorovaikutuksessa. Haastattelussa etsittiin vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti ja ne perustuivat viitekehykseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 73, 75.)

Aineiston riittävyden mittarina opinnäytetyössä käytettiin saturaation käsitettä, jolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä. Haastattelujen määrää ei ennalta päätetty vaan haastatteluja tehtiin tarpeen vaatiessa niin kauan kuin ne toivat tutkimusongelmaan uutta tietoa. Riittävä aineisto saatiin, kun haastatteluissa alkoivat kertaantua samat asiat. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Työn toteuttamisen taustaksi tehtiin teemahaastattelut ikääntyville työntekijöille, joita tehtiin kahdeksan. Haastattelut nauhoitettiin Samsung GALAXY Note tablettia hyödyntäen. Haastattelut toteutettiin ennalta sovittuun aikaan haastateltavien työpaikalla, sillä ne tehtiin työajalla. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin testihaastatteluna, mutta mitään korjausta haastattelurunkoon ei ilmennyt. Tämä haastattelu otettiin myös mukaan analyysiin. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutista tuntiin.

### 6.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi tehtiin aineistolähtöisenä eli induktiivisena, aineisto kerättiin tutkittavista yksiköistä. Teemahaastattelun runko koostui teoriapohjalta tutkimusongelman ohjaamana. Sisällönanalyysi muodostui siten teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 113.) Sisällönanalyysi antaa mahdollisuuden monenlaiseen tutkimukseen. Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos tällä tarkoitetaan nähtyjen, kuultujen tai kirjoitettujen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisissa tutkimuksissa. Sen tavoitteena on kuvata tutkimusmateriaali tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 91, 103.)

Empiirisen eli kokemuseräisen tutkimuksen yhteydessä analyysilla tarkoitetaan arkisia asioita, kuten aineiston lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Osavaiheet ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa toisiinsa. Analyysissa jaoteltiin sisältö eri aiheiden ja teemojen perusteella. Ideana oli saada kirjavasta ja runsaasta tekstimassasta ”järkevää” eli tarkasteltiin tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä. Kyse oli aineiston tarkastelemisesta ja sisällön vertailusta. Analyysin avulla lisättiin aineiston tietoarvoa eli tiivistettiin aineistoa ja tulkittiin sitä sekä yhdistettiin teoria, empiria ja oma ajattelu. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 14, 143–144.)

Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Se voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jolloin aineistoa pelkistetään litteroimalla ja koodaamalla siitä olennaiset ilmaukset. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 109.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoiseksi tiedostoksi mahdollisimman sanatarkasti. Litteroitua aineisto kertyi 66 sivua. Tämä mahdollisti aineiston käsittelyn. Seuraavaksi aineisto koodattiin eli luokiteltiin, näin aineistosta saatiin selkeä ja tiivis (liite 3.) Analyysin tekemistä suuntasi tutkimustehtävä (Kananen 2008, 80–89). Koodauksessa hyödynnettiin työhyvinvoinnin tekijöitä (kuvio 1.)

Aineistoa tiivistettiin analyysin avulla ja näin saatiin erilaisia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. Aineistoa läpi käymällä etsittiin sisällöllisiä yhteneväisyyksiä ja eroja. Analysointi oli työskentelyä valittuja näkökulmia pohtien. Jokainen tutkimus on kuitenkin oma tapahtuma, jonka kulkuun ja lopputulokseen vaikuttavat monet tekijät. Tutkimustulokset tulee suhteuttaa tutkimusprosessiin – ne eivät ole ehdottomia totuuksia ja asiaintilojen julistuksia. (Tuomi ja Sarajärvi 2011, 110.)

## 7 TULOKSET

### 7.1 Haastateltavien taustatiedot

Opinnäytetyöhön haastateltiin kahdeksaa Kangaslammin pienkotikeskuskuksen ja Palvelukeskus Kirkonsalmen lähi- tai perushoitajaa. Haastateltavat olivat kaikki naisia. Haastatteluihin valittiin monista työyksiköistä neljä työntekijää, jotka olivat työskennelleet toimipisteissä vähintään viisi vuotta ja olivat iältään yli 45-vuotiaita.

Haastatteluihin osallistuneiden lähi- ja perushoitajien työkokemus työyksiköissä vaihteli 5 ja 28 vuoden välillä. Kaikilla haastatelluilla oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Opinnäytetyön analyysin otsikot muodostuivat teoriapohjaisesti tutkimuskysymysten ja työhyvinvoinnin tekijöiden näkökulmasta (kuvio 1).

### 7.2 Työhyvinvointi ikääntyneen työntekijän kokemana

#### 7.2.1 Fyysinen hyvinvointi

Haastateltavista jokainen koki hoitotyön raskaana asiakkaan fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta. Osa hoidettavista oli isokokoisia, huonosti liikkuvia ja spastisia, joka toi työhön omat haasteensa. Työparin käyttö ei ollut aina mahdollista, etenkin yövuoroissa. Aamuvuoroissa yksin hoidettavat vuodepotilaat koettiin raskaina. Tästä syystä haastateltavat tunsivat niin psyykkistä kuin fyysistä painetta työssään. Toisaalta osa näki hoitotyön luontuvan yksin, koska asiakkaalle pystyi antamaan aikaa ja ohjausta esimerkiksi siirtojen yhteydessä.

*Esimerkiksi yövuoro ja myös päivällä aamutöiden aikaan täytyy työskennellä yksin, eli yksin tehdään asukkaalle vuodepesuja, vaikka on vuodepotilas.*

*Moni asiakas tekee itse paljon, kun kaikki valmisteleva työ on siinä hyvin tehty.*

Apuvälineiden käytön tarpeellisuus tuli esille haastatteluissa. Monen mielestä niitä ei ollut tarpeeksi ja ne ovat osittain huonokuntoisia. Tilojen sopimattomuus ja ahtaus nähtiin hankaloittavan apuvälineiden käyttöä. Sänkyjen mitoituksen mainittiin tuottavan ongelmia, esimerkiksi osa sängyistä oli liian leveitä tai liian lyhyitä tai niiden toimivuudessa oli puutteita. Toisten hoitajien asenne myös vaikutti apuvälineiden käyttöön.

*Ois kunnon apuvälineitä aina, kunnon sähkösängyt tietenkin ja tämmöset pitäis olla, että niin kun kaikki apuvälineet ois ja toimivat*

*Apuvälineiden käyttäminen, mitä on olemassa, niitä kannattaa kyllä käyttää.*

*Jos sattuu olemaan semmonen työpari, että niitä ei ole ennenkään tarvinnut eikä tarvita nytäkään\_ \_*

Oman fyysisenkunnon ylläpitäminen koettiin tärkeäksi asiaksi työssäjaksamisessa. Työnantajan osittain kustantamat edut uimahalliin ja kuntosalille koettiin hyvänä fyysisen kunnon huolehtimisessa.

Moni haastateltavista ei kuitenkaan hyödyntänyt etua, syynä oli oma jaksamattomuus työpäivän jälkeen tai liikunnan mielekkyyden puuttuminen.

*Sitähän fyysisen kunnon ylläpitoa on aina johtamisessa yrittäneetkin välillä, ja minusta tuntuu, että huonosti me ollaan lähetty. Mahdollisuus kuitenkin saaha alennuslipuja tavallaan umahalliin ja kuntosalille.*

## 7.2.2 Henkinen hyvinvointi

Kiireen kokeminen työssä oli vaihtelevaa ja työvuorosta riippuvaa. Kiireen tuntua aiheuttivat muun muassa työn ohella suoritettavat koulutukset, yövuorojen työparin puute ja riittämättömyyden tunne. Osa haastateltavista ei kokenut kiirettä työssään. Tässä auttoivat esimerkiksi päivän töiden järjestyksen suunnittelu.

*Ei kerkee tehdä kaikkea loppuun, joutuu kesken jättämään paljon ja ne rassaa, ne kesken jääneet työt siellä.*

*Aika vapaata työskentely, saa itse suunnitella päivän töiden järjestyksen.*

Vakituisen työsuhteen voimassaolo tuotti turvallisuuden tunnetta. Tällöin pystyi suunnittelemaan elämänsä eteenpäin.

*Vakituinen työpaikka, se on varmasti henkistä hyvinvointia, että se työsuhde on voimassa oleva.*

Työyhteisön ilmapiiri koettiin vaihtelevana. Siihen vaikutti työvuorossa olevien työntekijöiden henkilökiat, toisen kunnioittaminen ja työn arvostaminen, käytöstavat ja oma asenne. Haastateltavat kokivat, että toisten työkavereiden kanssa työn tekeminen oli sujuvaa ja joustavaa, eikä väleissä ollut mitään jännitteitä. Työkaverin kanssa pystyi käyttämään huumoria, se nähtiin hyvänä työvälineenä. Muutoinkin avoimuus, myönteinen asenne ja kohteliaat käytöstavat paransivat työyhteisön ilmapiiriä. Henkilökunnan välisessä vuorovaikutuksessa arvioitiin kuitenkin olevan parantamisen varaa, vanhanajan yhteisöllisyyttä kaivattiin takaisin. Oman käyttäytymisen vaikutus työilmapiiriin tiedostettiin jokaisessa haastattelussa.

*Se on ehkä semmonen vaihteleva.*

*No, se on se työyksikön hyvä työilmapiiri, sehän on tietysti se, mikä henkisesti nostattaa.*

*Jos oot kiva toiselle, niin kyllä se kiva kiertää.*

## 7.2.3 Sosiaalinen hyvinvointi

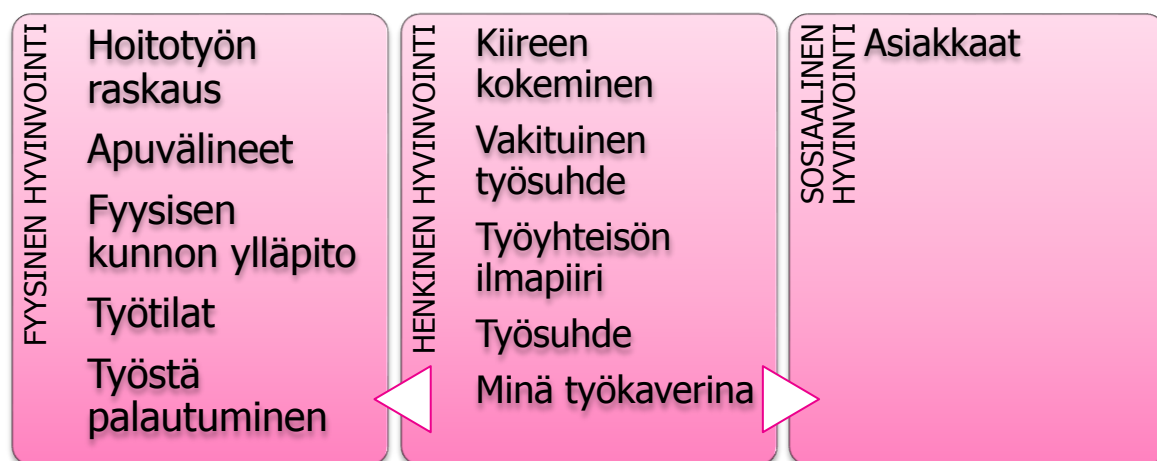
Pääasiassa asiakkaat koettiin positiivisena ja voimaannuttavana hoitotyössä. Asiakkailta ja omaisilta saatu hyvä palaute auttoi henkistä jaksamista. Työ vanhusten parissa tuntui omalta alalta. Vaativat asiakkaat toisaalta kuluttivat voimavaroja.

*Minä tykkään niinkun tästä, tykkään vanhuksista, muistisairaista hirveän paljon.*

*\_\_elämyksiä vanhusten hoidossa, mitä palautetta sieltä tulee ja omaisilta, sehän tietysti kannattelee henkisesti paljon.*

*Vaativat asiakkaat, sellaiset joillekka ei mikään tunnu riittävän tai hoitajalla on tunne, ettei heille riitä mikään.*

Kuvioon 2 on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijänä ikääntyneen työntekijän kokemana.



KUVIO 2. Työhyvinvointi ikääntyneen työntekijän kokemana

### 7.3 Mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin

#### 7.3.1 Työhön vaikuttaminen

Tiimeissä, joissa oli käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, työntekijät kokivat sen toimivaksi. Tämä kuitenkin tuotti alkuun opettelua, jotta työvuorolistat saatiin toimiviksi. Työntekijät näkivät työvuorosuunnittelun auttavan palautumisessa. Myös yksiköt, joissa ei ollut käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, halusivat sitä kokeilla kuulemansa hyvän palautteen perusteella.

*Ja tosiaan vuorotyössä voisi olla autonominen työvuorosuunnittelu ja sen vuorokausi-rytmin kannalta mukautus työntekijän rytmiin, että palautumisaika otettaisiin huomioon.*

Sekä henkisesti että fyysisesti raskaina haastateltavat kokivat patkäämun ja siitä yövuoroon menon. Patkäämun järkevyyttä kyseenalaistettiin, ja olisiko siitä mahdollisuutta päästä eroon. Pitkästä iltavuorosta aamuvuoroon menoa pidettiin niin ikään tuskallisena. Pitkän ilta- ja aamuvuoron välinen lepoaika jäi lyhyeksi, jolloin palautuminen työstä jäi vajaaksi. Tämä korostui etenkin niillä henkilöillä, joiden työmatka oli pitkä. Ikääntymisen nähtiin tuoneen muutoksia työstä palautumiseen. Palautuminen ei ollut enää niin nopeaa kuin nuorena.

*Esimerkiksi jos on ollut iltavuorossa ja sitten tulee aamuvuoroon, niin sehän on aika takkuista monellekin.*



Työkiertoa pidettiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Pääasiassa ne jotka olivat olleet työnkierrossa, kokivat sen myönteisenä. Vaikka osastoiden asiakkaat ovat kutakuinkin samankuntoisia, voitiin silti työntekijän fyysiset rajoitteet huomioida työnkierrossa. Tämä toi myös uusia näkökulmia omaan työskentelyyn puolin ja toisin. Se madalsi niin ikään kynnystä siirtyä tarvittaessa auttamaan toiselle osastolle. Osa haastateltavista vastusti kuitenkin työkiertoa. Se koettiin stressaavana uuden sosiaalisen verkoston luomisen kannalta.

*Ja sitten tietysti, tämä on ihan hyvää tämä kierto, työhyvinvoinnin kannalta siinä suhteessa, vaikka ovat samantyyllisiä. Meillä on kuitenkin joka osastolla erilainen käytäntö ja erilainen ilmapiiri\_ \_*

*Jos lähtee toiseen ympäristöön ja se stressiä luopi se, että luot uuden sosiaalisen piirin sinne. Pitäs täällä omassa työpaikassa järjestöä työn ja työajan muutoksia, että pystyy täällä jaksamaan.*

### 7.3.2 Työhyvinvointiin vaikuttaminen

Haastatteluissa nousi suurimmaksi ongelmaksi loma-ajankohdat, joihin itse ei voi vaikuttaa. Työntekijä voi ehdottaa lomatoiveensa, mutta lopullinen päätös tulee kuitenkin ylimmältä johdolta. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä halusi pitää lomansa yhtenä kokonaisuutena. Osa taas koki, että lomien pilkkominen oli mielekästä. Suurin osa toivoi, että saisivat pitää enemmän lomapäiviä keväällä. Yksilöllisyyden huomioiminen lomien suunnittelussa nähtiin edesauttavan työhyvinvointia ja työssä jaksamista.

*Jos joku ihminen haluaa olla neljä viikkoa yhteen soittoon kesälomalla, tai syksyllä kolme viikkoa, kun on syksyihmisiä, mikseivät he saa olla, tai vaikka keväällä kolme? Sehän se ois sitä työssäjaksamisen tukemista, koska joka tapauksessa ne lomapäivät kuuluvat ihmisille.*

Niissä tiimeissä, joissa oli käytössä kiertävät lomat, koettiin se hyvänä ja tuovan tasapuolisuutta työntekijöiden keskuudessa. Se toi henkistä hyvinvointia, koska näin pystyttiin suunnittelemaan lomat etukäteen. Ne yksiköt, joissa lomat määräytyivät ”vain nopeimmat elävät” periaatteella, koettiin stressaavana. Tämä myös aiheutti jännitteitä henkilökunnan välillä.

*Lomat on niin kortilla, että jos et saa ensimmäisinä varattua listalle, niin oot toukuu-kuussa tai syyskuussa. Pitäs olla se kiertävä lomasysteemi ja siitä ei poikettais.*

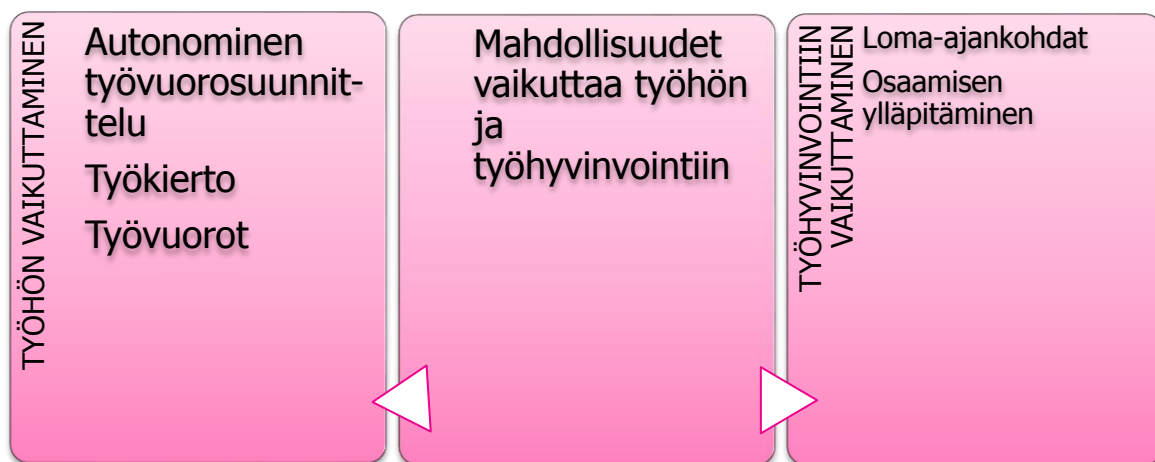
Osaamista ylläpitävät tentit työn ohessa suoritettavina nähtiin stressaavina. Haastateltavat toivoivat, että ehtisivät käydä materiaalin rauhassa läpi, ja tenttiä ilman työpainetta takana. Koulutuksien saatavuus säästöjen takia oli rajallista, ja niihin pääsi vain tietty määrä osallistumaan. Koulutustarjontaa pidettiin niin ikään suppeana. Toisaalta katsottiin, että omaehtoiseen kouluttautumiseen suhtauduttiin organisaation taholta myönteisesti.

*Ajottain pittää testata ja tenttiä niitä hommia, kun ne tietysti stressaa, kun ne tulee aina työnohella suoritettaviksi.*

*Ja tuntuu, että täydennyskoulutuksiakaan ei tule sillä lailla niin kuin toivois.*

*Hyvä irrottautua työstä, se virkistää ja antaa vaihtelua*

Kuvioon 3 on koottu ikääntyneen työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin.



KUVIO 3. Ikääntyvän työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin

#### 7.4 Johtamiseen liittyvät kehitysalueet työhyvinvoinnissa

##### 7.4.1 Hallinnolliset kehitysalueet

Organisaatiolta odotettiin enemmän tiedottamista ja neuvottelua, eikä pelkästään ”käskyttämistä” kuten haastateltavat ilmaisivat. Esille nousi, että organisaation palavereissa päätetyt asiat tuotaisiin henkilökunnalle kirjallisina luettavaksi, kuten ennen on toimittu. Nyt tieto tulee SOTE:ltä jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin, joka koettiin hankalana ajanpuutteen vuoksi etsiä. Tietokoneita on rajallinen määrä käytössä. Ylimmältä johdolta toivottiin myös käyntiä työpisteissä kertomassa ajan-kohtaisista asioista. Haastateltavat ymmärsivät kuitenkin esimiesten ajan rajallisuuden. Yhtenä tärkeänä asiana esitettiin myös, että organisaatio ymmärtäisi, mitä arjen työ on kentällä. Kehityskeskusteluja osastoilla oli kerran vuodessa, joka nähtiin riittävänä. Osastotunteja ja tiimipalavereita toivottiin pidettävän useammin, joissa käsiteltäisiin käytännön työhön liittyviä asioita.

*Kaikki määrätään ylempää, itse ei voi vaikuttaa asioihin\_ \_*

*Jotenkin tuntuu, että sitä on jäänyt sinne nurkkakuntiin, että pittää ite yrittää kalastella niitä päätöksiä ja tietoja sieltä tietokoneelta ja muualta.*

*Johtajien ja pomojen pitäisi olla enemmän läsnä.*

Lähijohdolta toivottiin tasavertaista kohtelua kaikkia työntekijöitä kohtaan. Haastatteluissa nousi esille, että vaikka asioista on eri mieltä, se ei kuitankaan saisi vaikuttaa henkilökemioihin. Tässä nähtiin tärkeänä, että johtajan tulisi olla vahva ja puuttua epäolennaisiin asioihin, kuitenkin asettumatta kenenkään puolelle. Johtajalta odotettiin avoimuutta ja läsnäoloa. Tällä tarkoitettiin pientä yhdessäoloa päivän aikana, esimerkiksi yhteinen kahvihetki.

*Kunhan olisi vähän läsnä, vaikka kahvilla meidän kanssa.*

Työnohjauksen mahdollisuus koettiin työhyvinvointia parantavana tekijänä. Tätä ei kuitenkaan ollut saatavilla. Katsottiin, että ulkopuolinen kuuntelija ja keskustelija antaisivat neutraalin näkemyksen asioihin. Työnohjauksella uskottiin saatavan ratkaisumalleja ongelmatilanteisiin kokonaisuudessaan työtä katsottaessa.

*Työnohjauksessa saisi ulkopuoliselle puhua.*

*Työnohjaus, että on semmonen ulkopuolinen näkemys, jos on tilanne, että tarvii.*

Organisaation säästötoimenpiteet vaikuttivat muun muassa sijaisten palkkaamisen epävarmuuteen. Pitkille sairauslomille saatiin sijainen, mutta lyhyissä sairauspoissaoloissa työntekijät joutuivat tekemään työvuorot henkilövajeella sekä venyttämään työvuoroja. Muuttuneet sijaisten hankintajärjestelyt toivat tietämättömyyttä, kuinka ja saako ylipäättään sijaisen palkata, kun esimies ei ole paikalla, etenkin viikonloppuisin. Toisissa työvuoroissa koettiin myös, että vaadittaisiin enemmän työvoimaa. Esimerkiksi yövuoro tuntui raskaalta, koska yksi työntekijä joutui työskentelemään ilman työparia. Työvoiman vähyys toi kiireen tuntua, joka vaikutti psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin.

*Jos sairastut, niin sairastunutta syyllistetään, kun olet poissa. Työntekijä ei voi mitään, jos sairastuu.*

*Ja sitten se vaikeus hankkia sijaisia, se on tehty liian vaikeaksi, semmoinen minua ehkä eniten rassaa.*

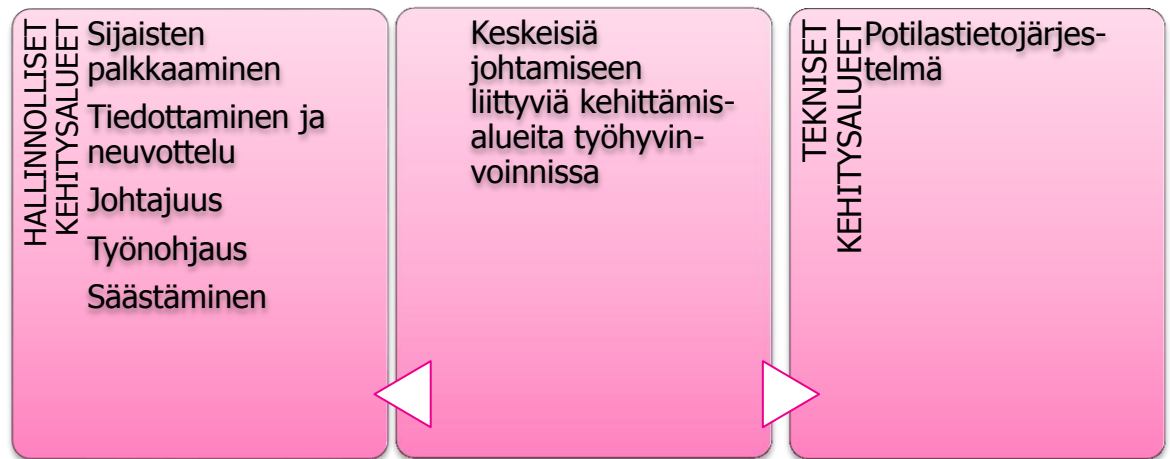
#### 7.4.2 Tekniset kehitysalueet

Pegasos-tietojärjestelmän käyttö ei tuottanut suuria ongelmia. Rakenteellinen kirjaaminen nähtiin vielä hankalana. Hoitosuunnitelman päivitys ja uuden hoidontarpeen lisääminen ohjelmaan koettiin aikaa vieväksi ja hankalaksi. Myönteisenä asiana tietojärjestelmän käytössä tuotiin esille, ettei jo-kaista vuoroa tarvinnut kirjata. Vuorokaudessa riitti yksi kirjaaminen, jos asiakkaalla ei ollut muutoksia voinnissa.

*Potilastietojärjestelmä on mennyt vähän realistisempaan suuntaan, että ei enää tarvitse joka ainutta vuoroa kirjata.*

*Silloin kun Pegasos järjestelmä muuttuu ja päivittyy, niin onhan siinä se oma vaivansa oppia uusi ohjelma.*

Kuvioon 4 on koottu keskeisiä johtamiseen liittyviä kehittämisalueita työhyvinvoinnissa.



KUVIO 4. Keskeisiä johtamiseen liittyviä kehittämisalueita työhyvinvoinnissa

## 8 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö käynnistyi Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän tarpeesta selvittää ikäjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin. Tätä tarkasteltiin ikääntyvän työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyö koostui viitekehyksestä, jonka perusteella aineisto kerättiin teemahaastattelua käyttäen.

### 8.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä otettiin huomioon monia eettisiä kysymyksiä eli noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Rehellisyys tarkoittaa, ettei plagioida toisten tekstiä eikä muuteta tutkimustuloksia. Huolellisuudessa ja tarkkuudessa kiinnitettiin huomiota lähdeviitteiden oikein kirjoittamiseen sekä tutkimusmateriaalin säilyttämiseen ja hävittämiseen opinnäytetyön valmistuttua. Eettisyydessä noudatettiin myös kunnioittavaa kohtelua muita tutkijoita kohtaan. (Hirsjärvi ym.2009, 23–27.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta paransi opinnäytetyön tekijöiden tarkka raportointi työn toteuttamisesta sen kaikissa vaiheissa. Olosuhteet aineiston tuottamisen yhteydessä tuotiin esille selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi paikka, jossa haastattelut tehtiin, käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat ja opinnäytetyön tekijöiden oma itsearviointi tilanteesta olivat asioita joista raportoitiin tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Hirsjärvi, ym. 2009, 232.) Ensimmäinen haastattelu toimi esihaastatteluna, jonka jälkeen pystyttiin muokkaamaan haastattelurunkoa. Tämä paransi haastattelujen luotettavuutta.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavien vapaaehtoisuus ja henkilöllisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus olivat eettisiä periaatteita, jotka kuuluvat laadulliseen tutkimukseen. Oli tärkeää, että opinnäytetyön tekijät eivät tutkimuksellaan vahingoittaneet haastateltavia. (Latvala ja Vanhanen-Nuutinen 2001, 39.) Vapaaehtoiset haastateltavat opinnäytetyöhön valittiin toimeksiantajan avustuksella. Luonnollisesti heidän anonymiteetti suojattiin. Haastattelun kriteerit täyttäviä työntekijöitä oli yhteensä 27, joista valittiin satunnaisotannalla kahdeksan haastateltavaa. Heihin oltiin yhteydessä opinnäytetyön tekijöiden taholta puhelimitse, jolloin satunnaisotannalla valitulle työntekijälle tuotiin ilmi haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuus. Samalla haastateltaville kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan. Haastatteluun osallistuville lähetettiin saatekirje (liite 4) ja haastattelun teemat (liite 2) sekä postitse että suoraan työpaikalle henkilökunnan postilokeroon. Haastatteluja edelsi tutkimusluvan (liite 5) hakeminen toimeksiantajalta.

## 8.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Ylä-Savon SOTE kuntayhtymälle ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia ja ikäjohtamisen vaikutusta siihen. Opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään, kuinka ikäjohtamista tulisi kehittää Palvelukeskus Kirkonsalmessa ja Kangaslammin pienkotikeskuksessa, ja lisätä sillä ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia. Työhyvinvointia edistävä ikäjohtaminen tässä opinnäytetyössä esitettiin tutkimuskysymysten ja työhyvinvoinnin tekijöiden näkökulmasta (kuvio 1). Opinnäytetyön aineisto kerättiin Palvelukeskus Kirkonsalmen ja Kangaslammin pienkotikeskuksen perus- ja lähihoitajilta. Haastateltavat olivat yli 45-vuotiaita, vähintään viisi vuotta työyksiköissä palvelleita työntekijöitä.

Molemmissa työyksiköissä työntekijöiden keski-ikä oli korkea, joka antoi mahdollisuuden pohtia ikäjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ikääntyneiden työntekijöiden näkökulmasta. Yleisesti ottaen tulee sosiaali- ja terveysalalla olemaan työvoimapula suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle, ja ikääntyneiden työntekijöiden työpanosta saatetaan tarvita jatkossa yhä enemmän. (STM 2002, 9.) Näin ollen on tärkeää pitää huolta ikääntyneistä työntekijöistä, ja paneutua heidän työhyvinvointiin.

Ikäihmisten hoitotyössä työntekijöitä kuormittaa asiakkaiden raskashoitoisuus, kiire ja henkilöstön vähäisyys työmäärään nähden. Organisaatiossa tähän voidaan puuttua konkreettisesti lisäämällä työvoimaa. Henkilöstö itse voi vaikuttaa työn kuormittavuuteen hyvällä työsuunnittelulla ja keskinäisellä kommunikoinnilla. Esimerkiksi sovitaan yhteiset käytännöt työjärjestyksestä ja milloin tarvitaan työparia. Toimintatapojen muutos lähtee jokaisesta itsestään.

Tulosten perusteella lomat ovat oleellinen osa työstä palautumisessa, ja vaikuttavat työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. Haastatteluissa tuli ilmi työntekijöiden tyytymättömyys vaikutusmahdollisuuksista loma-ajankohtiin ja lomien kestoaikoihin. Organisaatiossa ja johtamisessa on lomien suunnittelu todennäköisesti haastavaa niin sijaisten saamisen kuin taloudellisuuden näkökannasta katsottuna. Kuitenkin yksilöllisyyden huomioiminen lomien suunniteltaessa edesauttaisi ikääntyvän työntekijän henkistä ja fyysistä jaksamista sekä parantaisi työhyvinvointia.

Autonominen työvuorosuunnittelu on nykypäivää, ja käytössä useissa toimipisteissä Ylä-Savon SOTEn alueella (Ylä-Savon SOTE Kuntayhtymä 2015, 5). Työaika-autonomia mahdollistaa työaikojen hallintaa, vaikuttamisen työvuoroihin, työpäivän alkamis- ja loppumisaikoihin, taukojen pitoon, yksityisasioiden hoitoon ja loma- ja vapaapäiviin (Työterveyslaitos 2013b). Tämän tuominen kaikkiin yksiköihin edistää työhyvinvointia, vaikka käyttöönotto tuottaakin alkuun hankaluutta omien toimivien työvuorojen suunnittelussa. Hyvin toteutettuna autonominen työvuorosuunnittelu palvelee koko organisaatiota.

Ergonomisella työvuorojärjestelyllä varmistetaan mahdollisimman hyvä työstä palautuminen. Se tukee henkilöstön tervettä työuraa ja hyvinvointia. Työvuorojärjestelyllä mahdollistetaan, että työvuorojen välinen vapaa-aika on pitkä. (Hakola, Paukkonen ja Pohjonen 2010, 390.) Haastatteluissa esiin

tulleen iltavuorosta aamuvuoroon tulemisen rasittavuus korjattaisiin ergonomisella työvuorojärjestelyllä. Pätkäaamusta luopuminen auttaisi myös työssä jaksamista. Nämä ovat suuria muutoksia, jotka vaativat organisaatiolta ja johdolta paljon paneutumista, mutta se parantaa työhyvinvointia. Toisaalta työntekijä itse voi vaikuttaa asiaan suunnitellessaan työvuoroja.

Työnkierto yksiköiden välillä koettiin työhyvinvointia edistävänä, mutta myös heikentävänä tekijänä. Vapaaehtoisuuteen perustuva työnkierto, resurssien puitteissa, edistää työhyvinvointia. Tällöin työntekijällä on mahdollisuus fyysisesti kevyempään ja vaihtuvaan työhön näin halutessaan. Pakottaminen työnkiertoon luo sekä henkisiä että sosiaalisia paineita.

Työn sisällön monipuolisuus ja uuden oppimismahdollisuus lisäävät työn mielekkyyttä. Organisaatiossa suhtaudutaan omaehtoiseen kouluttautumiseen myönteisesti. Kuitenkaan organisaatio itse ei mahdollistanut monipuolista ja kaikille kohdistuvaa koulutusta. Niin ikään ammattitaitoa ylläpitävät koulutukset ja testit eivät toimi työn ohessa suoritettavina. Panostaminen henkilökunnan osaamiseen tuo monella sektorilla säästöjä, työ- ja potilasturvallisuutta, mielekkyyttä työhön, työhyvinvointia ja henkistä pääomaa.

Työntekijöiden hallinnan tunne lisääntyy, kun organisaatio ja johto kiinnittävät huomiota työyhteisön toimivuuteen, avoimuuteen ja työn epätietoisuuden vähentämiseen. Työtä koskevien tavoitteiden tulee olla kaikkien työyhteisön jäsenten tiedossa, jotta kukin tietää oman osuutensa niiden toteuttamisessa. (Kaikkonen, Manka ja Nuutinen 2007, 8.) Näihin näkemyksiin viitaten työhyvinvointia parantaa, kun johto informoi organisaatiossa tulleet asiat työyksiköissä fyysisesti paikan päällä. Tiedottaminen ei välttämättä toimi sähköpostitse, eikä se ole aina ymmärrettävää. Vastavuoroisuus organisaation ja työntekijöiden kesken tuo avoimuutta ja vähentää epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa.

Haastatteluja tehdessä huomio kiinnittyi siihen, ettei kukaan haastateltavista maininnut omaa palkkaustaan. Työhyvinvointi ja työstä saatava korvaus eivät tämän opinnäytetyön tulosten perusteella vaikuta toisiinsa. Työhyvinvoinnin tärkeimpänä tekijänä on kuitenkin työntekijä itse. Omalla käyttäytymisellä vaikutetaan työyhteisön hyvinvointiin. Oman ja toisen työn arvostaminen on perusta positiivisen hengen luomisessa.

Tuloksista ilmeni, että työntekijät toivoivat lähiesimiehen läsnäoloa. Esimieheltä odotettiin tasiarvoista ja oikeudenmukaista kohtelua sekä vahvaa johtajuutta. Kehittämällä näitä johtamisen keskeisiä alueita parannettaisiin ikääntyvän työntekijän työhyvinvointia.

### 8.3 Opinnäytetyöprosessi ja ammatillinen kasvu

Aloitimme opinnäytetyöprosessin helmikuussa 2014, kiinnostusta aiheeseen oli jo aiemmin, sillä meillä kaikilla on vuosien työhistoria, jonka tiimoilta olimme havainneet työhyvinvoinnin merkityksen työssä jaksamiseen. Aihe hyväksyttiin ja löysimme toimeksiantajan, joka kiinnostui aiheestamme. Toimeksiantajan kanssa käytyjen palaverien myötä ilmeni, että heillä olisi tarve tutkia ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamista kolmessa eri työyksikössä. Kevään aikana ilmeni, että yksi työyksiköistä jäi tutkimuksen ulkopuolelle lakkauttamisen vuoksi. Lähdimme suunnittelemaan opinnäytetyötämme kahteen työyksikköön. Aihekuvaus hyväksyttiin toukokuussa 2014.

Iisalmen kaupungin kirjaston henkilökunta oli meille suurena apuna tiedon haussa ja hakusanojen valinnassa. Kirjoitusprosessi lähti sujuvasti alkuun, mutta pian huomasimme, kuinka hankalaa viitekehyksen rajaaminen olikaan. Yhdessä opinnäytetyömme ohjaajan kanssa viitekehys muodostui järkeväksi ja laajuudeltaan se miellytti meitä kaikkia. Teoriaosan työstäminen oli meille haastavaa ja aikaa vievää. Suunnitelmaseminaarin pidimme marraskuussa ja se hyväksyttiin joulukuussa 2014.

Hyväksymisen jälkeen saimme hakea työllemme haastatteluihin tarvittavan tutkimusluvan (liite 5) jonka saimme tammikuussa 2015. Satunnaisotannalla valituille työntekijöille soitimme halukkuudesta osallistua teemahaastatteluun. Samalla sovimme haastatteluajan ja toimitimme etukäteen haastattelun teemat (liite1) johon he tutustuivat. Aloitimme keväällä 2015 haastattelut kahdessa eri työyksikössä, jossa molemmissa haastattelimme neljää työntekijää. Ensimmäinen haastattelu toimi testihaastatteluna eikä muutoksia teemahaastattelurunkoon sen perusteella tarvinnut tehdä. Testihaastattelun otimme aineistoon mukaan. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Aikataulussa pysyminen vaati meiltä joustavuutta ja pysyimme kutakuinkin suunnitellussa aikataulussa. Aineisto jaoteltiin tutkimuskysymyksien ja työhyvinvoinnin tekijät-mallin mukaan, jolloin aineistoa oli helppo analysoida. Tulosten kirjoittaminen oli mielenkiintoista ja se sujui ongelmitta.

Yllätyimme kuinka moni kieltäytyi osallistumasta haastatteluun, vaikka se toteutettiin työajalla. Tarkastelimme syytä ja huomioimme, että usealla syynä oli sairaus/lomalla oleminen, osa kieltäytyi sanomatta syytä. Onneksemme kriteerit täyttäviä työntekijöitä oli 27, ja haastatteluja tehdessämme huomioimme, että aineisto kylläntyi jo neljännen/viidennen haastattelun myötä. Emme kuitenkaan lopettaneet haastatteluja vaan halusimme aineistosta mahdollisimman kattavan ja luotettavan. Haastatteluja tehtiin kahdeksan.

Ammatillinen kasvu opinnäytetyöprosessin aikana kehittyi pikkuhiljaa. Tiedonhankintataidot ja tiedon kriittinen arviointi ovat kehittyneet opinnäytetyöprosessin aikana. Luotettavien lähteiden löytäminen ja kriittinen arviointikyky kasvoivat. Opinnäytetyöprosessin aikana koimme tieteellisen kirjoittamisen haastavana, mutta prosessin edetessä se helpottui. Tulevaisuutta ajatellen opinnäytetyöprojektista on meille hyötyä monesta eri näkökulmasta katsottuna.

Toisen huomioonottaminen ja keskustelutaito olivat asioita, jotka tulivat luonnostaan. Se helpotti työn tekemistä. Toisaalta yhteisen ajan järjestäminen oli haasteellista, mutta siitä ei muodostunut



ongelmaa. Opinnäytetyö eteni pääasiassa yhdessä tehden, jotta tekstistä saatiin yhtenäinen kokonaisuus ja mielekästä luettavaa. Aikataulu muokkautui ja muuttui prosessin aikana ja opimme hyväksymään sen.

#### 8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jokaisella meistä on oma arvomaailma, ja koemme asiat omalla tavallamme. Kiinnitämme eri asioihin huomiota myös miettiessämme työhyvinvointia ja johtamista. Ihmisen ikä vaikuttaa siihen, mikä on ajankohtaista ja tärkeää työssä. Esimerkiksi suhtautuminen työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin muuttuu iän myötä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat ikääntyvän työntekijän työhyvinvointiin Kangaslammin pienkotikeskuksessa ja Palvelukoti Kirkonsalmessa. Opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään, kuinka ikäjohtamista tulisi kehittää näissä yksiköissä. Haastattelujen perusteella tuli erilaisia näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, muutoinkin kuin johtamisen näkökulmasta katsottuna. Haastattelujen avulla tuli esille kehittämiskohteita, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa.

Jatkotutkimuskohteeksi voitaneen esittää, onko tämän opinnäytetyön tulosten perusteella tehty työhyvinvointia edistäviä muutoksia työyksiköissä. Jos näitä muutoksia on tehty, niin kuinka ne ovat vaikuttaneet ikääntyvien työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Jatkotutkimuksen kannalta yhtenä kysymyksenä nähdään, onko ikäjohtamista kehitetty ikääntyvien työntekijöiden haastatteluissa nousseiden ajatusten pohjalta. Mielenkiintoista olisi myös tietää, onko muissa Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän toimipaikoissa samanlaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin tekijöistä.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

DESKI 2010. Työhyvinvointi ei ole enää pelkkä kustannus. [verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos 16.2.2010. [viitattu 2014-09-30]. Saatavissa: <http://deski.fi/9/artikkeli-tutkija-tyhyvinvointi-ei-ole-en-pelkk-kustannus-10776>

DOCENDUM 2014. Työhyvinvoinnin tekijät. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-09-29]. Saatavissa: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>

ESKELINEN, Eeva-Liisa 2014-09-29. Henkilöstösihteeri. [puhelinkysely]. Iisalmi: Ylä-Savon SOTE Ky.  
HAKOLA, Tarja, PAUKKONEN, Marja ja POHJONEN, Tiina. 2010. Less Quick Returns — Greater Well-being. *Indus-trial Health* 2010, 48, 390–394.  
[http://www.jstage.jst.go.jp/browse/indhealth/48/4/\\_contents](http://www.jstage.jst.go.jp/browse/indhealth/48/4/_contents)

HALME, Pinja 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen—Diskursiivinen tutkimus. *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation studies* [digilehti] 2/2005, 31–40.[viitattu 2014-09-12]. Saatavissa: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol10\\_no2\\_pages\\_31-40.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf)

HIETALA, Katja ja KANGASNIEMI Tuomo. 2011. Ikäjohtaminen ammattikorkeakoulun esimiestyössä. *Yhteiskuntatieteet, liiketalous ja hallinto*. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu [2014-08-10]. Saatavissa: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26234/Hietala%20Kangasniemi.pdf?sequence=1>

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.  
[http://www.tieteentekijoidenliitto.fi/en/security/work\\_wellness](http://www.tieteentekijoidenliitto.fi/en/security/work_wellness)

HUS 2014. Liikunta ja toimintakyky. [verkkojulkaisu]. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. [viitattu 2014-11-27]. Saatavissa: <http://www.hus.fi/ammattilaiselle/husn-perusterveydenhuollon-yksikko/terveyden-edistaminen/liikunta-ja-toimintakyky/Sivut/default.aspx>

ILMARINEN, Juhani 2005. Pitkää työuraa!. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus

ILMARINEN, Juhani 2006. Pitkää työuraa!. 2. korjattu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

ILMARINEN, Juhani, LÄHTEENMÄKI, Satu ja HUUHTANEN, Pekka 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO 2014. Ikäinnovaatio 2012–2014. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-12-5]. Saatavissa: <http://www.uef.fi/fi/ikainnovaatio/toimintakyvyn-vaikutus-tyoelamaan>

JOKIVUORI, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* [digilehti]. 4/2004, 286-3. [viitattu 2014-09-16]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/a/0358-6197/24/4/sitoutum.pdf>

KAIKKONEN, Maija-Leena, MANKA, Marja-Liisa ja NUUTINEN, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön –eväitä kehittämistyön avuksi. [verkkojulkaisu]. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto Tampere 2007. [viitattu 2014-10-17]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

KANANEN, Jorma 2008. Kvali Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

KESTÄVÄÄ KASVUA JA TYÖTÄ 2014–2020 SUOMEN RAKENNERAHASTO-OHJELMA 2014. Itä- ja Pohjois-Suomen alueellinen suunnitelma. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-11-28]. Saatavissa: <https://www.rakennerahastot.fi/documents/12248/41629/IP+alueellinen+suunnitelma+28+5+2014.pdf/66956858-bd12-474e-a6f6-003100b782f2>

KIVIRANTA, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

LAINE, Pertti 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen- mission impossible? Julkaisussa: Suomen Sairaanhoidtajaliitto ry. Hoitotyön vuosikirja 2014 Työhyvinvoinnin keinot. Porvoo: Bookwell Oy, 9–25.

LATVALA, Eila ja VANHANEN-NUUTINEN, Liisa 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Julkaisussa: JANHONEN, Sirpa ja NIKKONEN, Merja (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy, 21–43.

LUNDELL, Susanna, TUOMINEN, Eva, HUSSU, Tomi, KLEMOLA, Soili, LEHTO, Eija, MÄKINEN, Elina, OLDENBOURG, Rita, SAARELMA-THIEL, Tiina ja ILMARINEN, Juhani 2011. Ikävoimaa työhön. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

LÖFSTRÖM, Erika ja PITKÄNEN, Maarit 1999. Kummina vai keinutuolissa? Ikääntyvät työntekijät pk-yrityksissä. AGENT-projektin loppuraportti. [viitattu 2014-07-16]. Saatavissa: <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/ikaantyyvat.pdf>

MANKA, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. 1.–2.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

NIEMISTÖ, Nina ja SAARIMÄKI, Minna 2010. ”Se on sitä uutta – tulevaisuutta” Ikäjohtamisen mallintaminen Lähdekodin henkilöstön näkemyksenä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Vanhustyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2014-09-02] Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22718/saarimaki\\_minna.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22718/saarimaki_minna.pdf?sequence=1)

PULLINEN, Sanni 2013. Työvoiman ikääntyminen ja ikäjohtaminen Suomen kunnissa-Asiakirja-analyysi kuntien strategioista. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotiede. Pro gradu -tutkielma. [viitattu 2014-11-27]. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20131012/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20131012.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20131012/urn_nbn_fi_uef-20131012.pdf)

RAURAMO, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy.

REPO, Tuula 2014-09-29. Kangaslammin pienkotikeskuksen palveluvastaava. [puhelinkysely]. Iisalmi: Ylä-Savon SOTE Ky.

SAVOLAINEN, Henna 2014-09-29. Palvelukeskus Kirkonsalmen palveluvastaavan sijainen. [puhelinkysely]. Iisalmi: Ylä-Savon SOTE Ky.

STM 2002. Ikäohjelman monet kasvot. Kansallisen ikäohjelman 1998–2002 loppuraportti [verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:3. [viitattu 2014-08-04]. Saatavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113945/ikaohjelmankasvot.pdf?sequence=1>

STM 2014. Työhyvinvointi. [verkkojulkaisu]. Sosiaali- ja terveysministeriö. [viitattu 2014-07-31]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>

THE FINNISH UNION OF UNIVERSITY RESEARCHERS AND TEACHERS 2014. Work Wellness. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-09-30]. Saatavissa:

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TYÖTERVEYSLAITOS 2012. Ikäjohtamisen parhaat käytännöt. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-07-29]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/ikajohtamisen\\_parhaat\\_kaytannot/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/ikajohtamisen_parhaat_kaytannot/sivut/default.aspx)

TYÖTERVEYSLAITOS 2013a. Työhyvinvointi. [verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos. [viitattu 2014-09-02]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx)

TYÖTERVEYSLAITOS 2013b. Työaika-autonomia. [verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos. [viitattu 2015-07-09]. Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/tyoaika\\_autonomia/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/tyoajat/tyoaika_autonomia/sivut/default.aspx)

TYÖTERVEYSLAITOS 2014. Ikäjohtaminen. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-07-01.] Saatavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx)

URA 2012. Ikäjohtaminen huomioi kaikenikäiset. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-10-17]. Saatavissa:

<http://www.valtiotieteilija.fi/content/ik%C3%A4johtaminen-huomioi-kaikenik%C3%A4iset>

VALTIONEUVOSTO 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma [verkkojulkaisu].

Valtioneuvoston kanslia. [viitattu 2014-08-08]. Saatavissa:

<http://valtioneuvosto.fi/tietoarkisto/aiemmat-hallitukset/katainen/hallitusohjelma/fi.jsp>

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

YLÄ-SAVON SOTE KY 2014. Ylä-Savon SOTEn palveluopas[verkkojulkaisu].Ylä-Savon SOTE.[viitattu 2014-09-16]. Saatavissa: <http://www.ylasavonsote.fi/index.asp?tz=-3>

YLÄ-SAVON SOTE KY 2015. Ikääntyneiden palvelut 2015. Omavalvonta suunnitelmat. [verkkojulkaisu]. Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä. [viitattu 2015-07-09]. Saatavissa:

<http://www.ylasavonsote.fi/documents/10192/15826/YI%C3%A4->

[Savon+SOTE+kuntayhtym%C3%A4n+seudullinen+omavalvontasuunnitelma+2015.pdf/596c30bf-5ed8-4ea2-b617-5c5892dbcb21](http://www.ylasavonsote.fi/documents/10192/15826/YI%C3%A4-Savon+SOTE+kuntayhtym%C3%A4n+seudullinen+omavalvontasuunnitelma+2015.pdf/596c30bf-5ed8-4ea2-b617-5c5892dbcb21)

## LIITE 1: Teemahaastattelu runko

### TAUSTATIEDOT

- Työvuodet kyseisessä yksikössä

### IKÄJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

- Henkinen hyvinvointi

Mitkä asiat sinusta ovat henkisesti raskaita työssäsi?

Mitkä asiat koet hyvänä henkisen hyvinvoinnin kannalta työssäsi?

Pystytkö itse vaikuttamaan henkiseen hyvinvointiin työssäsi? Miten?

Kuinka haluaisit johtamisessa huomioitavan henkisen hyvinvoinnin työssäsi?

- Fyysinen hyvinvointi

Mitkä asiat kuormittavat fyysisiä voimavaroja työssäsi?

Mitkä asiat tukevat fyysistä hyvinvointia työssäsi?

Pystytkö itse vaikuttamaan fyysiseen hyvinvointiin työssäsi? Miten?

Kuinka haluaisit johtamisessa huomioitavan fyysisen hyvinvoinnin työssäsi?

- Sosiaalinen hyvinvointi

Millaisena koet henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen työpaikallasi?

Miten voit itse ylläpitää hyvää vuorovaikutusta työpaikallasi?

Miten johtamisessa voisi vaikuttaa sosiaaliseen hyvinvointiin työpaikallasi?

Miten voit vaikuttaa työpaikallasi?

- Työvuoroihin
- Työtehtäviin
- Työaikoihin
- Vapaisiin
- Koulutukseen
- Tyky-toimintaan
- Jotain muuta, mitä?

Mitä hyviä asioita on otettu huomioon työhyvinvoinnin kannalta työpaikallasi tällä hetkellä?

Mitä toivoisit kehitettävän?

## IITE 2: Haastattelun teemat

Teemahaastattelu koostuu erilaisista aiheista, joita voitte pohtia jo ennakoon. Haastattelun tarkoituksena on selvittää ikäjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin, ja näihin asioihin haetaan vastauksia teemojen avulla. Teemat ovat jaoteltu muun muassa henkisen-, fyysisen- ja sosiaalisen hyvinvoinnin tarkasteluun. Haastattelussa käydään läpi mihin asioihin voitte vaikuttaa työpaikallanne. Mikä työsiänne on hyvää tällä hetkellä, ja mitä toivoisitte kehitettävän?

Teemat:

- Työhön motivoituminen, suoriutuminen ja kehittyminen vaikuttavat henkiseen eli psyykkiseen toimintakykyyn.
- Työkyvyn edellytyksiin kuuluu fyysinen toimintakyky ja sen merkitys korostuu fyysisesti kuormittavassa työssä.
- Sosiaalinen toimintakyky käsittää kaksi ulottovuutta, joita ovat ihminen vuorovaikutussuhteissaan ja ihminen aktiivisena sosiaalisena toimijana erilaisissa yhteisöissä. Toiminta erilaisten ihmisten parissa on tärkeä työkyvyn osatekijä työelämässä.

Näiden edellä mainittujen teemojen perusteella voitte pohtia omaa näkemystänne etukäteen. Kuinka koette asiat omassa työssänne, ja miten ne vaikuttavat työhyvinvointiinne?

## LIITE 3: Sisällönanalyysi-kaavio

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
"Esimerkiksi yövuoro ja myös päivällä aamutöiden aikaan täytyy työskennellä yksin, eli yksin tehdään asukkaalle vuodepesuja, vaikka on vuodepotilas."	Hoitotyön raskaus	Fyysinen hyvinvointi	Työhyvinvointi ikääntyneen työntekijän kokemana
"Moni asiakas tekee itse paljon, kun kaikki valmisteleva työ on siinä hyvin tehty."	Hoitotyön raskaus		
"Tämä väestö on isompaa, pitempöo miehet ja isompoo naiset ja miehet, niin se on kilomäärissä aika paljon joita joudutaan liikuttelemaan."	Hoitotyön raskaus		
"Työpari on käytössä, mutta välillä yksinään _"	Hoitotyön raskaus		
"Ois kunnon apuvälineitä aina, kunnon sähkösängyt tietenkin ja tämmöset pitäis olla, että niin kun kaikki apuvälineet ois ja toimivat."	Apuvälineet		
"Apuvälineiden käyttäminen, mitä on olemassa, niitä kannattaa kyllä käyttää."	Apuvälineet		
"Jos sattuu olemaan semmonen työpari, että niitä ei ole ennenkään tarvinnut eikä tarvita nytkään _"	Apuvälineet		
"Tämähän on fyysisestikin raskasta tämä hoitotyö, että ois kunnon apuvälineitä aina, kunnon sähkösängyt tietenkin ja tämmöset pitäis olla."	Fyysisen kunnon ylläpitäminen		
"Sitähän fyysisen kunnon ylläpitoa on aina johtamisessa yrittäneetkin välillä, ja minusta tuntuu, että huonosti me ollaan lähetty. Mahdollisuus kuitenkin saada alennuslippuja tavaltaan umahalliin ja kun-	Fyysisen kunnon ylläpitäminen		

tosalille.”		Fyysinen hyvinvointi	Työhyvinvointi ikääntyneen työntekijän kokema
”Huolehdin omasta fyysisestä kunnosta vapaa-ajalla”	Fyysisen kunnon ylläpitäminen		
” Tekee vapaa-ajalla sitä mikä on mieluisaa.”	Fyysisen kunnon ylläpitäminen		
”Helppo ois tehdä työtä, jos ei aina tarvii miettiä sitä, että tarvii siirrellä tavaroita.”	Työtilat		
”Kun on ikää niin tarvitsee lepoa.”	Työstä palautuminen		
”Ei kerkee tehdä kaikkee loppuun, joutuu kesken jättämään paljon ja ne rassaa, ne kesken jääneet työt siellä.”	Kiireen kokeminen	Henkinen hyvinvointi	
”Aika vapaata työskentely, saa itse suunnitella päivän töiden järjestyksen.”	Kiireen kokeminen		
”Vakituinen työpaikka, se on varmasti henkistä hyvinvointia, että se työsuhde on voimassa oleva.”	Vakituinen työsuhde		
”Se on ehkä semmonen vaihteleva.”	Työyhteisön ilmapiiri		
”No, se on se työyksikön hyvä työilmapiiri, sehän on tietysti se, mikä henkisesti nostattaa.”	Työyhteisön ilmapiiri		
”Jos oot kiva toiselle, niin kyllä se kiva kiertää.”	Työyhteisön ilmapiiri		
”Asialliset välit täällä on, että ei täällä ilmene mitään räikeitä puheita.”	Työyhteisön ilmapiiri		
” __se riippuu niin paljon persoonista, se on persoonakohtaista.”	Työyhteisön ilmapiiri		
”Toisinaan on semmonen seesteinen aika, ja sitten jostain aina tulee ahaa-elämys jollekin, että nytpä on päätetty tehdä näin, niin sillompa se romuttaa koko sen työilmapiirin.”	Työyhteisön ilmapiiri		
”Lähin johtokin voisi olla enemmän läsnä, vaikka kahvilla käydä vanhus-ten ja meidän kanssa.”	Työyhteisön ilmapiiri		
” __opiskelijan ohjauksia	Työyhteisön ilmapiiri		



on aika paljon.”		Henkinen hyvinvointi	Työhyvinvointi ikääntyneen työntekijän kokemana
”__nuo meidän osaston eukot tuntee minut paremmin kuin minun ukko.”	Työyhteisön ilmapiiri		
”Vakituinen työpaikka, se on varmasti henkistä hyvinvointia, että se työsuhde on voimassa oleva.”	Työsuhde		
”Se oma asenne, myönteinen oma asenne ja avoimuus ja kohteliaat käytöstavat kun on hallinnassa.”	Minä työkaverina		
”Siihen liittyy sekkiin, että mitenkä sinä ite jaksat levätä ja mitenkä ite suhtaudut asioihin tietysti.”	Minä työkaverina		
”Olemalla oma ihteni, jättämällä ne murheet kotia ja mitä siellä sattuu olemaan. Olemalla niinkun positiivinen ja ottamalla vastaan tulevat asiat, eikä lähtee niihin marmatuksiin matkaan.”	Minä työkaverina		
”Uusiin opiskelijoihin ja työntekijöihin hyvä suhtautuminen, ja edesauttaa toisen sopeutumista.”	Minä työkaverina		
”Minä tykkään niinkun tästä, tykkään vanhuksista, muistisairaista hirveän paljon.”	Asiakkaat	Sosiaalinen hyvinvointi	
”__elämyksiä vanhus-ten hoidossa, mitä palautetta sieltä tulee ja omaisilta, sehän tietysti kannattelee henkisesti paljon.”	Asiakkaat		
”Vaativat asiakkaat, sellaiset joillekka ei mikään tunnu riittävän tai hoitajalla on tunne, ettei heille riitä mikään.”	Asiakkaat		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
"Ja tosiaan vuorotyössä voisi olla autonominen työvuorosuunnittelu ja sen vuorokausirytmien kannalta mukautus työntekijän rytmiin, että palautumisaika otettaisiin huomioon."	Autonominen työvuorosuunnittelu	Työhön vaikuttaminen	Mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin
"Ja sitten tietysti, tämä on ihan hyvää tämä kierto, työhyvinvoinnin kannalta siinä suhteessa, vaikka ovat samantyyllisiä. Meillä on kuitenkin joka osastolla erilainen käytäntö ja erilainen ilmapiiiri__"	Työkierto		
"Jos lähtee toiseen ympäristöön ja se stressiä luopise, että luot uuden sosiaalisen piirin sinne. Pitäs täällä omassa työpaikassa järjestöön työn ja työajan muutoksia, että pystyy täällä jaksamaa."	Työkierto		
"Ja nythän näkyy siinä intrassa ja sähköpostissa ilmoitus, että jos on raskasta niin voi siirtyä toiseen työpisteeseen"	Työkierto		
"Esimerkiksi jos on ollut iltavuorossa ja sitten tulee aamuvuoroon, niin sehän on aika takkuista monellekin."	Työvuorot		
"Sen minä koen ihan vaikeimmaksi, että pitkästä illasta pittää tulla aamuvuoroon, tai pätkaaamun jälkeen pittää tulla yövuoroon"	Työvuorot		
"Se on ihan kuormittavin se yövuoro, kun se yksi joutuu paritonna tekemään aina"	Työvuorot		
"Ja tosiaan vuorotyössä voisi olla autonominen ja ergonominen työvuorosuunnittelu ja sen vuorokausirytmien kannalta mukautus työntekijän rytmiin, että palautumisaika otettaisiin huomioon"	Työvuorot		
"Se pitäisi kaikkien pitäisi	Työvuorot		

mennä se autonominen työlistan teko”			
”Jos joku ihminen haluaa olla neljä viikkoa yhteen soittoon kesälomalla, tai syksyllä kolme viikkoa, kun on syksyihmisiä, mikseivät he saa olla, tai vaikka keväällä kolme? Sehän se ois sitä työssä-jaksamisen tukemista, koska joka tapauksessa ne lomapäivät kuuluvat ihmisille”	Loma-ajankohdat		
”Lomat on niin kortilla, että jos et saa ensimmäisinä varattua listalle, niin oot touko-kuussa tai syyskuussa. Pitäs olla se kiertävä lomasysteemi ja siitä ei poikettais.”	Loma-ajankohdat		
”Ajottain pittää testata ja tenttiä niitä hommia, kun ne tietysti stressaa, kun ne tulee aina työnohella suoritettaviksi.”	Osaamisen ylläpitäminen	Työhyvinvointiin vaikuttaminen	Mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työhyvinvointiin
”Ja tuntuu, että täydennyskoulutuksiakaan ei tule sillä lailla niin kuin toivois.”	Osaamisen ylläpitäminen		
”Hyvä irrottautua työstä, se virkistää ja antaa vaihtelua”	Osaamisen ylläpitäminen		
”Koulutuksiin ei pääse, nyt on koulutuksia hirveesti karsittu”	Osaamisen ylläpitäminen		
”Tietystihän sitä vois lähteä itse, vaikka ottaa virkavapautta ja lähteä vaikka avoimeen yliopistoon vaikka ihan minne vaan, että varmasti sais luvan”	Osaamisen ylläpitäminen		

ALKUPERÄISILMAISU	PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
"Jos sairastut, niin sairastunutta syyllistetään, kun olet poissa. Työntekijä ei voi mitään, jos sairastuu."	Sijaisten palkkaaminen	Hallinnolliset kehitysalueet	Johtamiseen liittyvät kehitysalueet työhyvinvoinnissa
"Ja sitten se vaikeus hankkia sijaisia, se on tehty liian vaikeaksi, semmoinen minua ehkä eniten rassaa."	Sijaisten palkkaaminen		
"Kaikki määrätään ylempää, itse ei voi vaikuttaa asioihin__"	Tiedottaminen ja neuvottelu		
"Jotenkin tuntuu, että sitä on jäänyt sinne nurkkakuntiin, että pitää ite yrittää kalastella niitä päätöksiä ja tietoja sieltä tietokoneelta ja muualta."	Tiedottaminen ja neuvottelu		
"Johtajien ja pomojen pitäisi olla enemmän läsnä."	Tiedottaminen ja neuvottelu		
"Kunhan olisi vähän läsnä, vaikka kahvilla meidän kanssa."	Johtajuus		
"Työnohjauksessa saisi ulkopuoliselle puhua."	Työnohjaus		
"Työnohjaus, että on semmonen ulkopuolinen näkemys, jos on tilanne, että tarvii."	Työnohjaus		
"Tiedonkulku ei tavoita yksittäistä työntekijää."	Tiedottaminen ja neuvottelu		
"Että ne lukkaa niitä dollareita, että paljonko saadaan säästöä siinä ja siinä."	Säästäminen		
"Että esimiehen pitäis olla just, että se puolueettomuus tärkeintä ja vahva johtajuus."	Johtajuus	Tekniset kehitysalueet	
"Potilastietojärjestelmä on mennyt vähän realistisempaan suuntaan, että ei enää tarvitse joka ainutta vuoroa kirjata."	Potilastietojärjestelmä		
"Silloin kun Pegasos järjestelmä muuttuu ja päivittyy, niin onhan siinä se oma vaivansa oppia uusi ohjelma."	Potilastietojärjestelmä		

## LIITE 4: Saatekirje

Tervehdys Kangaslammin ja Kirkonsalmen työntekijä!

Olemme sairaanhoitajaopiskelijoita Iisalmen Savonia ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä työhyvinvoinnista ja ikäjohtamisesta. Ikäjohtaminen tarkoittaa eri-ikäisten työntekijöiden johtamista. Se on johtamista ja töiden organisointia ihmisen elämänsä elämänkulun ja voimavarojen näkökulmasta. Siinä huomioidaan erilaiset johtamistarpeet nuorilla ja ikääntyvillä.

Opinnäytetyössä tutkimme ikäjohtamista ja työhyvinvointia ikääntyvän työntekijän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä ikääntyvällä työntekijällä tarkoitetaan yli 45-vuotiasta, ja viisi vuotta kyseisessä toimipisteessä työskennellyttä henkilöä.

Teidät on valittu haastatteluun satunnaisotannalla. Se toteutetaan työajalla yksilöhaastatteluna, joka nauhoitetaan. Haastattelu on luottamuksellinen ja siinä ei tule ilmi henkilön tunnettavuus. Materiaali on vain allekirjoittaneiden käytössä, ja se hävitetään heti analysoinnin jälkeen.

Opinnäytetyötämme ohjaa lehtori Susanne Hämäläinen

[Susanne.Hamalainen@Savonia.fi](mailto:Susanne.Hamalainen@Savonia.fi)

Ohessa haastattelun teemat, jonka pohjalta haastattelu tehdään. Toivomme, että tutustuisitte teemoihin etukäteen.

Ystävällisin terveisin ja yhteistyötä odottaen:

Tiina Kastarinen

[Tiina.M.Kastarinen@edu.Savonia.fi](mailto:Tiina.M.Kastarinen@edu.Savonia.fi)

050 530 30 91

Annamaija Laitinen

[Annamaija.a.Laitinen@edu.Savonia.fi](mailto:Annamaija.a.Laitinen@edu.Savonia.fi)

050 531 57 33

Armi Piippo

[Armi.T.Piippo@edu.Savonia.fi](mailto:Armi.T.Piippo@edu.Savonia.fi)

045 130 29 48

## LIITE 5: Tutkimuslupa

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä

Viranhaltijapäätös

22.1.2015

2 § / 2015

46/13.00/2015

**Tutkimuslupa - Tiina Kastarinen, Annamaija Laitinen, Armi Piippo****Selostus asiasta**

Valmistelija ja yhteystiedot: hallintosihteeri Ulla Väisänen, puh. 040 712 6736, ulla.vaisanen(at)ylasavonsote.fi.

Savonia-ammattikorkeakoulun sairaanhoitajaopiskelijat Tiina Kastarinen, Annamaija Laitinen ja Armi Piippo hakevat tutkimuslupaa opinnäytetyölleen, jonka aiheena on ikäjohtamisella työhyvinvointia. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Ylä-Savon SOTE kuntayhtymälle ikääntyvän työntekijän hyvinvointia ja ikäjohtamisen merkitystä siihen. Tavoitteena on saadun tiedon perusteella kehittää ikäjohtamista Palvelukeskus Kirkonsalmessa ja Kangaslammin pienkotikeskuksessa, ja lisätä sillä ikääntyvän työntekijän hyvinvointia. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, ja se toteutetaan yksilöhaastatteluna. Aineisto kerätään ikääntyviltä työntekijöiltä Palvelukeskus Kirkonsalmen ja Kangaslammin pienkotikeskuksen toimipisteistä haastattelemalla viisi vuotta toimipisteissä olleita yli 45-vuotiaita lähi- ja perushoitajia. Haastateltavat valitaan kohdejoukosta sattumanvaraisesti. Tutkimuksessa huomioidaan haastateltavien anonymiteetti. Tutkimuksen aikataulu kuntayhtymässä on 12.1. – 31.12.2015.

**Päätös**

Myönnän tutkimusluvan Tiina Kastariselle, Annamaija Laitiselle ja Armi Piipolle ikäjohtamisella työhyvinvointia -opinnäytetyöhön. Yhdyshenkilönä kuntayhtymässä toimivat Tarja Roininen ja Tuula Repo.

**Päätöksen perustelu**

Työhyvinvointia kehittävä esimiestyö.

**Peruste**

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymän hallintosääntö § 48.

**Otto-oikeus**

Yhtymähallitus

**Nähtävilläolo**

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä, Kirjaamo 28.1.2015.

**Muutoksenhaku ja toimitelmin**

Oikaisuvaatimus, Yhtymähallitus

Anne Mikkonen

Hoito- ja hoivajohtaja

Tämä asiakirja on allekirjoitettu asianhallintajärjestelmän sähköisellä tunnuksetta.

Ylä-Savon SOTE kuntayhtymä  
PL 4  
74101 Iisalmi

Laskutusosoite:  
PL 17  
74101 Iisalmi

Puhelinväylä:  
017 27 241

Kotisivu: [www.ylasavonsote.fi](http://www.ylasavonsote.fi)  
Sähköposti: [kirjaamo@ylasavonsote.fi](mailto:kirjaamo@ylasavonsote.fi)  
[etunimi.sukunimi@ylasavonsote.fi](mailto:etunimi.sukunimi@ylasavonsote.fi)